
BACHELORARBEIT

Frau
Claudia Lehmann

**Herausforderungen und
Risiken mittelständischer
deutscher Unternehmen bei
der Produktionsverlagerung
nach China am Beispiel des
Startups reboon GmbH**

2013

Fakultät: Wirtschaftswissenschaften

BACHELORARBEIT

Herausforderungen und Risiken mittelständischer deutscher Unternehmen bei der Produktionsverlagerung nach China am Beispiel des Startups reboon GmbH

Autorin:
Frau Claudia Lehmann

Studiengang:
Betriebswirtschaftslehre

Seminargruppe:
BW10w4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling.

Einreichung:
Mittweida, Oktober 2013

BACHELOR THESIS

Challenges and risks of German midsize companies with the relocation of production to China using the example of startup reboon GmbH

author:
Ms. Claudia Lehmann

course of studies:
industrial economics

seminar group:
BW10w4-B

first examiner:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

second examiner:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

submission:
Mittweida, October 2013

Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Vorstellung reboon GmbH	3
2.1 Unternehmensvorstellung.....	3
2.2 Die Geschäftsidee	3
2.3 Standorte und Produktionsstätten.....	4
2.4 Produkte	5
2.4.1 Das boonbag	5
2.4.2 Das booncase	6
2.4.3 Das boonpad	6
2.5 Markt.....	7
2.6 Wettbewerbssituation	8
2.7 Ziel.....	8
3 Verlagerung der Produktion.....	9
3.1 Der Schritt ins Ausland - Gründe, Aussichten, Vor- und Nachteile	9
3.1.1 Produzentensuche	11
3.1.2 Der E-Mail-Auftrag	12
3.1.3 Neue Produzentensuche	15
3.1.4 Materialbeschaffung.....	17
3.1.4.1 Materialbeschaffung erster Produzent	17
3.1.4.2 Materialbeschaffung zweiter Produzent	18
3.1.5 Wechsel und Produktion	20
3.2 Fehleranalyse	22
3.3 Ein System als Lösung	27
3.3.1 Ein Konzept zur Verbesserung der Produktion	27
3.3.2 Mitarbeiter vor Ort	31
3.4 Auswirkungen auf das Unternehmen.....	32

4	Herausforderung Kommunikation - Schlüsselfaktor zum Auf- und Ausbau guter Geschäftsbeziehungen und deren Zusammenarbeit	34
4.1	Definition Kommunikation	34
4.2	Erste Kontaktaufnahme	34
4.2.1	Erster Produzent	34
4.2.2	Zweiter Produzent	35
4.3	Die Zusammenarbeit	36
4.3.1	Erster Produzent	36
4.3.2	Zweiter Produzent	36
5	Globalisierung und China	38
5.1	Werkbank China	38
5.2	Wirtschaft in China.....	42
6	Gründe und Entwicklung von Produktionsverlagerungen.....	44
6.1	Gründe.....	44
6.2	Entwicklungen.....	48
6.2.1	Rückverlagerungen.....	50
7	Fazit.....	51
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Anlagen	XIV
	Eigenständigkeitserklärung.....	XX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Provinz Guandong	4
Abbildung 2: Das boonbag	5
Abbildung 3: Das booncase	6
Abbildung 4: Prognose zum Absatz weltweit	7
Abbildung 5: Standorte deutscher Firmen in China	39
Abbildung 6: Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts.....	42
Abbildung 7: Export von Gütern (in Milliarden US-Dollar)	43
Abbildung 8: Motive Produktionsverlagerungen ins Ausland	47
Abbildung 9: Investitionen deutscher Firmen im Ausland	49
Abbildung 10: Motive für Rückverlagerung	50

1. Einleitung

Für jedes Unternehmen ist es ein großer Schritt, Teile des Unternehmens ins Ausland zu verlagern. Viele scheitern, viele kommen wieder zurück. Und anhand der Rückkehrer und Scheiterer versuchen es einige auch erst gar nicht.

Das junge Startup Unternehmen reboon ist diesen Schritt gegangen und hat den Weg zur Auslandsproduktion mit vielen Herausforderungen gewagt und ist dabei einige Risiken eingegangen. Risiken, die nicht vorhersehbar waren und Herausforderungen, die das Unternehmen zu meistern hatte.

In dieser Arbeit sollen die praktischen Schwierigkeiten von der Suche nach einem geeigneten Produzenten in China bis hin zur aktuellen Vorbereitung einer Massenproduktion aufgezeigt werden. Nicht immer von Erfolgen gekrönt, stellte sich die reboon den Herausforderungen. Viele Ängste und einige Bedenken begleiteten das Unternehmen bei diesem Schritt.

Wie stellt sich ein junges Unternehmen dieser großen Aufgabe? Wie viele Rückschläge kann und wird so ein junges Unternehmen verkraften? Kann es den gewaltigen kulturellen als auch wirtschaftlichen Unterschied bewältigen?

Diese Fragen sollen auf den folgenden Seiten geklärt werden und Einblicke in die Produktion der Produkte der reboon GmbH ermöglichen.

Im ersten Punkt wird es um die Vorstellung des Unternehmens gehen. Von der Geschäftsidee, über die entwickelten Produkte bis hin zur Marktsituation und den Zielen der reboon GmbH.

Danach erfolgt eine detaillierte Darstellung der Produktionsverlagerung nach China. Es werden nicht nur Einblicke in den Prozess der Organisation aufgezeigt, sondern es wird auch auf die vielen kleinen und großen Herausforderungen jedes einzelnen Schrittes eingegangen.

Mit Hilfe eines Konzeptes zur Bewältigung von Schwierigkeiten und zur Lösung auftretender Probleme in und während der Produktion, wird sich zeigen, dass hinter dem Schritt ins Ausland mehr steckt, als nur einen Auftrag zu vergeben. Als Unternehmen reicht es nicht aus, nur Anweisungen zu erteilen. Dieser Schritt erfordert unter anderem viel Mitgefühl sowie Offenheit gegenüber der chinesischen Kultur.

China ist eines der wohl eindrucksstärksten Länder der Erde. Für Besucher und Entdecker ist China oft ein Kulturschock. Mit ihren vollen Straßen, vermögten Städten und denkwürdigem Verhalten sind Chinesen oft ein Rätsel für Westler. Aber auch Unternehmen bleiben vom chinesischen Alltag nicht verschont. Bereits bei Geschäftsterminen zeigen sich die interkulturellen Unterschiede.

Gerade im Geschäftsleben sieht man dem Deutschen gründliche Arbeitsplanung und Arbeitsweise an, wohingegen der Chineser eher der Spontanere ist.

Die Gesichtswahrung hingegen hat bei der chinesischen Bevölkerung mehr Bedeutung als bei den Deutschen. Ebenfalls bei der Gewissenhaftigkeit gibt es einen relativ großen Unterschied. Die Deutschen sind sehr gewissenhaft bei Aufgaben mit großer Verantwortung. Bei den Chinesen ist das eher selten der Fall. Dies wird sich auch später im Laufe der Arbeit zeigen.

Im letzten, praxisbezogenen Teil dieser Arbeit wird besonders auf die Kommunikation eingegangen. Denn diese stellt bereits vor dem Schritt ins Ausland die größte Herausforderung dar. Es soll verdeutlicht werden, wie wichtig eine gute Kommunikation ist und wie sie die Produktion beeinflussen kann.

Zum Schluss wird ein kurzer Blick in das Thema Globalisierung und China geworfen, und es werden die Gründe und die Entwicklung von Produktionsverlagerungen näher betrachtet.

2. Vorstellung reboon GmbH

2.1 Unternehmensvorstellung

Das Unternehmen reboon GmbH wurde im Jahr 2011 von Herrn Tilo Messner und Herrn Thomas Ehrig in Dresden gegründet. Der Geschäftszweck des jungen Unternehmens liegt in der Entwicklung, Produktion und Distribution von IT-Ware und Zubehör sowie IT-Dienstleistungen. Die Kerntätigkeit ist die Realisierung von tragfähigen Produktideen. Die reboon arbeitet mit Kooperationspartnern zusammen, die in den einzelnen notwendigen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen wie der Produktion, Logistik und Vertrieb unterstützend tätig sind. [2]

Da die reboon GmbH ein noch sehr junges Unternehmen ist, ist ihr Bekanntheitsgrad noch nicht sehr hoch. Dennoch hat sie sich unter den Tablet-Nutzern bereits einen Namen gemacht. [2]

Der Name reboon setzt sich aus den Namen „re“ und „boon“ zusammen. Wenn man dies frei übersetzt, bedeutet es so viel wie „zurück zur Wohltat“. [2]

2.2 Die Geschäftsidee

Die Idee für das boonbag entstand während des Benutzens eines Tablets durch den späteren Unternehmensgründer. In der einfachen Denkweise: theoretisch bräuchte man drei Hände, um seinen Tablet selbst in einfachsten Positionen halten und bedienen zu können. Praktisch hat jeder Mensch aber nur zwei Hände. [2]

So war die Idee geboren, eine Halterung zu erfinden, die es ermöglicht, in den unterschiedlichsten Lagen und Positionen das Tablet zu benutzen und trotzdem zwei freie Hände zu haben. [2]

2.3 Standort und Produktionsstätten

Die reboon GmbH ist ein Unternehmen deutscher Herkunft und auch hier entstanden die Ideen für die Produkte. Im September 2011 wurde die Produktion nach Shenzhen in China verlagert. Die Stadt befindet sich südlich in der Provinz Guangdong. [vgl. 1], [2]



Abbildung 1: Provinz Guandong

2.4 Produkte

Die Produkte können am besten mit der Vision des Unternehmens erklärt werden: „reboon eint und vollendet mit seinen innovativen Produkten die Gedanken der Mobilität und Handlungsfreiheit für ein einfaches und komfortables Leben.“

Alle Produkte sind selbst entwickelt und patent- und markenrechtlich geschützt.

Die bis jetzt entwickelten und produzierten Produkte sind das boonbag und das booncase. Zwei unterschiedliche Halterungen für Tablets und eReader. Weitere Produkte sind bereits in der Entwicklung. Gleichzeitig werden aber auch die aktuellen Produkte fortlaufend weiterentwickelt und optimiert. [2]

2.4.1 Das boonbag

Das boonbag ist eine Tasche zum Verstauen von Zubehör mit variabler Halterung für Tablets und eReader. Das Produkt hat die Form eines Keilkissens mit einer Klettfläche für das boon. In der Mitte der Klettfläche befindet sich eine Reisverschluss tasche. Nutzung findet das boonbag beispielsweise auf der Couch oder im Bett.

Das sonst übliche Halten des Gerätes mit einer Hand wird für den Nutzer überflüssig, da beide Hände frei bleiben. Das Tablet kann in jedem gewünschten Winkel angebracht werden, somit ist es ideal im Sitzen und Liegen. [2]



Abbildung 2: Das boonbag

2.4.2 Das booncase

Das booncase ist eine Schutzhülle und eine variable Halterung für Tablets und eReader. Auch dieses Produkt ist mit einer Tasche für das Verstauen von Zubehörteilen ausgestattet. Es besteht aus einem aufklappbaren einbandähnlichen Etui in rechteckiger Form. In der Innenseite des booncase befindet sich eine Klettverschlussfläche mit befestigtem Kissen. Im aufgeklappten Zustand dient es zur Erhöhung des Komforts und als Polsterung bei Ablage des Etuis auf den Beinen. [2]



Abbildung 3: Das booncase

2.4.3 Das boon

Das boon ist ein Pad, welches auf der einen Seite eine Klettoberfläche und auf der anderen Seite eine selbsthaftende Oberfläche aus Kunststoffen besitzt. Die selbsthaftende Oberfläche ist jederzeit lösbar und wird vor dem Benutzen der Produkte auf dem Tablet oder dem eReader auf der Rückseite befestigt. [2]

2.5 Markt

Das jährliche Umsatzvolumen des weltweiten Tablet-Marktes bewegt sich im Milliardenbereich. Die Prognosen zeigen einen steigenden Trend und eine attraktive Marktentwicklung. Bereits im Jahr 2012 wurden mehr als 128 Millionen Geräte verkauft. Schätzungen zufolge gehe man von einem weiteren Anstieg im Jahr 2013 aus.

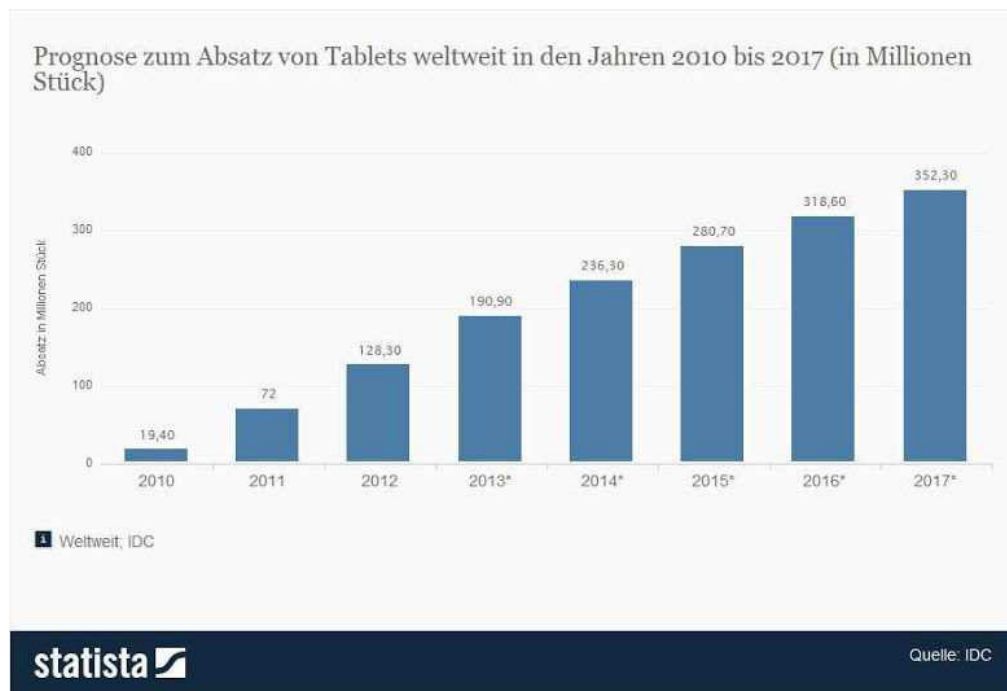


Abbildung 4: Prognose zum Absatz weltweit

Für Konsumenten wird es immer wichtiger, unterwegs mobil zu sein. So stehen eReader und Tablets weiter im Trend. [vgl. 3]

Mit seinen Produkten hat sich das Unternehmen auf dem Markt für Tablet-Zubehör spezialisiert. Dieser korreliert mit dem Tablet Markt. Wenn man davon ausgeht, dass beispielsweise etwa 5 – 8 Prozent aller Nutzer einen Halter als Zubehör kaufen, ergibt sich für die reboon ein stetig wachsender Markt.

2.6 Wettbewerbssituation

Mit immer neuen Innovationen boomt der Tablet-Markt und ist von vielen Anbietern hart umkämpft. Hier hat das junge Unternehmen eine Marktlücke für sich entdeckt, denn es gibt keine direkten Wettbewerber für flexible Tablet-Halter, die eine adaptive, beidhändige Handhabung in allen erdenklichen Lagen ermöglichen. [2]

Konkurrenzprodukte zum boonbag auf dem deutschen Markt sind beispielsweise der PADPAUL, das Bosign TABLETPILLOW oder das Flotsam IPR-10. Auf dem amerikanischen Markt sind das zum Beispiel der Lap Log von Bamboosa, das GOGO Pillow oder das Ipevo PadPillow. [2]

Hier kommt der Unterschied zu den boonbag Produkten zum Vorschein. Die Produkte der reboon haften mittels Vakuum-Technik an den Geräten. In dieser Hinsicht stehen die Wettbewerber vor einem elementaren Problem ähnlich gute Produkte zu entwickeln, ohne das Patentrecht zu verletzen. [2]

2.7 Ziel

Die reboon will sich mit ihren boonbag Produkten als die Marke für flexible Halter etablieren, wobei das boon die Schnittstelle für alle Tablets und eReader werden soll. [2]

Um dieses Ziel und auch zukünftige Ziele verwirklichen zu können, braucht das Unternehmen einen strategischen Plan. Angefangen bei der Produktion der Produkte.

Das erste Produkt, das boonbag, wurde anfänglich in Deutschland produziert, bevor es in die Auslandsproduktion nach China ging. Die Gründe für die Produktionsverlagerung und welche neuen Herausforderungen auf das Unternehmen warteten, sollen in den nächsten Punkten näher betrachtet werden.

3. Verlagerung der Produktion

3.1 Der Schritt ins Ausland – Gründe, Aussichten, Vor- und Nachteile

Einer der Hauptgründe für die reboon die Produktion ins Ausland zu verlagern, waren die Kosten. Als das erste Produkt, das boonbag, auf den Markt kam, wurde dieses gut vom Handel angenommen. Die große Aufgabe für das junge Unternehmen war es nun, das Produkt zu vermarkten ohne Verluste zu machen. Die Gesamtkosten der Produktion inklusive Logistik in Deutschland beliefen sich auf circa 15,00 Euro pro Stück. Der damalige Zielverkaufspreis lag ebenfalls bei 15,00 Euro für den Handel. Da das Unternehmen hier kein lukratives Geschäft gemacht hätte, musste eine Alternative her. [vgl. 1]

Produkte aus Deutschland mit dem Prädikat „Made in Germany“ stehen für eine sehr gute Qualität. Verbraucher und Hersteller sind bereit, für gute Qualität einen entsprechenden Preis zu zahlen.

Eine Verlagerung der Produktion ins Ausland würde nicht nur Vorteile, sondern auch einige Nachteile beziehungsweise Herausforderungen mit sich bringen. Das wusste auch das Unternehmen und beschloss dennoch diesen Schritt zu gehen. [vgl. 1]

Ganz klare Vorteile für das Unternehmen bei einer Produktion im Ausland waren natürlich die Kosten. Schon bei der ersten Produktion in China zeigte sich dieser Kostenspareffekt durch die nun günstigere Produktion. [vgl. 1], [2]

Ein weiterer Vorteil ist, China zukünftig als logistisches Zentrum zum Versenden der Ware zu nutzen. Ist die reboon auch auf dem amerikanischen Markt vertreten, kann so die Ware direkt dorthin versendet werden. Das spart nicht nur Kosten, sondern auch wertvolle Lieferzeit. Aber auch der chinesische Markt wird für das junge Unternehmen immer interessanter. [vgl. 1]

Nachteile sah das Unternehmen mit diesem Schritt keine, eher neue Herausforderungen, denen es sich zu stellen galt.

Mit der riesigen Entfernung erhöht sich nicht nur der logistische Aufwand, die Ware nach Deutschland zu befördern, sondern auch der Aufwand, persönlich vor Ort zu sein und zwar vor, während und nach der Produktion. [vgl. 1]

Eine weitere Herausforderung war die Koordination. Bei dieser Entfernung musste die Planung schon einmal geistig durchgespielt werden, bevor diese zur Produktion weitergegeben wurde. Schnelle Änderungen in der Organisation waren nicht möglich. Hinzu kommt der kulturelle Unterschied. Gerade für die deutsche Tugenden Qualität, Genauigkeit und Arbeitsleistung haben die Chinesen ein anderes Verständnis beziehungsweise eine andere Sicht darauf. Aber auch umgekehrt wurde vieles anders erwartet. [vgl. 1]

Eine der wohl schwersten Herausforderungen war und ist die Kommunikation. Der Auftraggeber hat eine genaue Vorstellung, wie alles ablaufen hat, was die wichtigsten Details sind und auf was besonders zu achten ist. Da stellt sich die Frage, wie man genau das dem chinesischen Arbeiter vermittelt. Natürlich helfen Dolmetscher bei den Gesprächen und auch Hände und Füße werden bei der Verständigung eingesetzt. Doch wenn der einzige Wert des Unternehmens bei der Qualität der zu produzierenden Ware liegt, ist es eine der schwersten Aufgaben, die sich das Unternehmen gesetzt hat. [vgl. 1]

Die größte Herausforderung lag also darin, die Produktion in einer qualitativen Art und Weise so hinzubekommen, dass die Ware dem deutschen Standard nahe kommt. [vgl. 1], [2]

3.1.1 Produzentensuche

Für die Produktion in China musste als erstes ein passender Produzent gefunden werden. Die Suche lief über die Internetseite alibaba.com, welches nach eigenen Angaben der größte B2B-Internet-Marktplatz der Welt sei. Die reboon suchte gezielt nach Case-Produzenten, da das zweite Produkt dort erstmalig produziert werden sollte. [vgl. 1], [2]

Es wurde eine Auswahl an verschiedensten Case-Herstellern getroffen. Ihnen wurden die technischen Zeichnungen des boonbags für eine Musteranfertigung zugesandt.

Das erste boonbag befand sich zum damaligen Zeitpunkt noch in seiner Entwicklungsphase und war somit ein minderkomplexes Produkt. Es bestand aus drei Teilen, die zusammen genäht werden mussten. Bei einem derartigen, vermeintlich einfach zu produzierenden Produkt sollte die Fehlerquote beim Zusammennähen des Musters minimal sein, so der Gedanke des Unternehmens. [vgl. 1], [2]

Ein weiteres wichtiges Kriterium, welches bei Vertragsabschluss erfüllt werden musste, war der Zahlungsablauf. Aufgrund der Entfernung musste die Abwicklung der Zahlung so gestaltet werden, dass für beide Seiten eine gewisse Sicherheit vorhanden war. [vgl. 1], [2]

Die Wahl des Produzenten für die Zusammenarbeit wurde nach Erhalt und Prüfung der Muster in Deutschland getroffen. [vgl. 1], [2]

Unmittelbar nach Vertragsabschluss startete die Produktion. Die von beiden Parteien auf Sicherheit ausgelegte Zahlungsmodalität sah vor, dass erst nach Zahlung eines Prozentsatzes X der Gesamtsumme des Auftragsvolumens die Produktion startete. Weitere Zahlungen sollten nach Produktionsende und nach Eintreffen der Ware im Bestimmungshafen erfolgen. [vgl. 1], [2]

3.1.2 Der E-Mail-Auftrag

Der Produzent war gefunden und der Vertrag unterschrieben. Die gesamte Organisation, sprich die Suche und Kontaktaufnahme, die Detailbestimmungen zur Musteranfertigung, der Vertragsabschluss und letztendlich die Erteilung des Auftrages wurde per E-Mail-Verkehr abgewickelt.

Ganz klar, dass das nicht nur Vorteile mit sich brachte, sondern auch einige neue Herausforderungen.

Ein wesentlicher Vorteil dieser Art von Kommunikation war die Einsparung von Flugkosten für Dienstreisen. [vgl. 1]

Dem gegenüber standen die fehlenden Vor-Ort-Kontrollen, die bei einer Auslandsproduktion eine wichtige Maßnahme darstellen, um eine schnelle und reibungslose Anfertigung von Mustern sicherzustellen. [vgl. 1]

Während der Musteranfertigung gab es diverse Probleme, welche mittels Videokonferenzen mit dem Produzenten soweit und so gut wie möglich geklärt werden konnten. Möglich war das Ganze nur, weil es sich bei dem damaligen boonbag um ein minderkomplexes Produkt handelte und so aus der Ferne alles organisiert und gelöst werden konnte. [vgl. 1], [2]

Ebenfalls von Nachteil war der Zeitfaktor. Durch die Organisation der Produktionsprozesse per E-Mail-Verkehr gab es große Zeitverluste. Es vergehen in der Regel wenige Sekunden, bis eine E-Mail ihren Empfänger erreicht. Aber gerade aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen konnten schon mal Stunden vergehen, bis die E-Mail gelesen wurde und letztendlich Tage, bis die Antwort wiederum in Deutschland gelesen wurde. Des Weiteren wurde jeder Zwischenschritt der Musterproduktion von China nach Deutschland geschickt und begutachtet. So vergingen durchschnittlich von der Bekanntgabe einer Änderung bis hin zur Überarbeitung in China und der erneuten Abnahme in Deutschland mindestens 2 bis 3 Wochen. [vgl. 1], [2]

Dieses Vorgehen hatte zur Folge, dass sich jede auch noch so kleine Frage hinsichtlich der verwendeten Materialien oder der Verarbeitung der Nähte, die nicht über die Ferne geklärt werden konnte, über 2 – 3 Wochen hinzog. Mit einem Mitarbeiter vor Ort hätte das Ganze unter Umständen nur wenige Minuten gedauert. [vgl. 1]

Das war auch einer der Hauptgründe, warum das Unternehmen in Zukunft die Organisation so nicht mehr gestalten würde. Der Aufwand war einfach zu zeitintensiv. [vgl. 1]

Nachdem die Muster nach einigen Anpassungen und Korrekturen in Ordnung waren, startete die Produktion. Aber auch hier tauchten neue Probleme auf. Durch den massiven Druck, den die reboon auf den Produzenten ausübte, wurden die Produkte schneller genäht. Die erhöhte Taktzahl hatte zur Folge, dass die verwendeten Maschinen eine bessere Ölung benötigten. Aufgrund dieser Ölung befanden sich Ölflecken auf den Produkten. Ebenfalls waren Linien des Anzeichnungsstiftes zu sehen, anhand derer Einstellungen an den Maschinen nachjustiert und korrigiert wurden. Offensichtlich wurde vergessen diese zu entfernen. Auch hier musste Nachgearbeitet werden. [vgl. 1], [2]

Zur Prüfung der produzierten Ware wurde ein kleiner Teil unmittelbar nach Fertigstellung nach Deutschland versandt. Die Qualität der Produkte war akzeptabel, entsprach aber nicht dem deutschen Standard. [vgl. 1], [2]

Nach Fertigstellung der gesamten Ware musste diese für den Verkauf nach Deutschland versandt werden.

Die Ware wurde gesplittet verschickt. Der erste Teil wurde für das Weihnachtsgeschäft 2011 unbefüllt per Luftfracht nach Deutschland versandt. Allerdings bekamen die Kunstlederhüllen während des Transports Knicke, welche auch nach den Befüllen zu sehen waren und unschön aussahen. Die restliche Ware wurde daraufhin in China befüllt, verpackt und per Schiff verfrachtet. [vgl. 1], [2]

Mit dem Versand wurde ein deutscher Spediteur beauftragt. Dennoch hatte das Unternehmen Bedenken, die Ware würde nicht oder nur zum Teil in Deutschland ankommen, da niemand während des Verpackens vor Ort war. Über alibaba.com wurde der Produzent zwar zertifiziert, dennoch hatte das Unternehmen Bedenken. [vgl. 1]

Mit dem Eintreffen der Ware im Lager war nicht nur die Erleichterung groß, sondern es stand auch für das Unternehmen fest, dass bei der nächsten Produktion jemand vor Ort sein muss, um die Prozesse zu beobachten. Denn mit dem nächsten Auftrag sollte das zweite Produkt, das booncase, in Produktion gehen. Das booncase ist im Gegensatz zum boonbag ein weitaus komplexeres Produkt. [vgl. 1], [2]

Der Grund, warum am Ende alles funktioniert hat, war der, dass das boonbag ein minderkomplexes Produkt war und alle Probleme, die auftraten, über Videokonferenzen gut geklärt werden konnten. [vgl. 1]

Nichtsdestotrotz war alles sehr zeit- und nervenaufreibend für das junge Unternehmen. Ein absolutes Muss sieht der Geschäftsführer darin, vor Ort zu sein. Zum damaligen Zeitpunkt war das aber aus Kostengründen nicht möglich. [vgl. 1], [2]

Mit den Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem Produktionsprozess mit dem ersten Produzenten, sollte ein neuer Produzent gesucht werden, mit dem die Umsetzung des booncases erfolgen sollte. [vgl. 1], [2]

3.1.3 Neue Produzentensuche

Für die Suche eines neuen Case-Herstellers für die Produktion des booncase wurden zwei Researches angestoßen. Nach all den Erfahrungen, die das junge Unternehmen bisher gesammelt hatte, stand die Frage im Raum, ob es sinnvoll ist, weiterhin in China produzieren zu lassen. [vgl. 1], [2]

Der erste Produzent hatte seinen Sitz in Shenzhen in der Provinz Guandong, das hatte sich aus der Nutzung von alibaba.com ergeben. Es lag nahe, sich auch hier wieder nach einem neuen geeigneten Produzenten umzuschauen. [vgl. 1], [2]

Bei der Suche wurde auch weltweit nach Case-Herstellern gesucht.

Die weltweite Suche ergab, dass circa 90% der Case-Hersteller ihren Sitz in China haben. Der Großteil der gesamten Textilindustrie hat sich in den letzten 20 Jahren nach Asien verlagert, davon sind die ausgebildeten Arbeitskräfte, die Maschinenparks, die Zulieferer und die Stoffhersteller betroffen.

Die Suche nach Herstellern in China ergab, dass gerade im Süden Chinas, also auch in der Provinz Guandong, die Produzenten sitzen, welche mobiles Zubehör herstellen. [vgl. 1]

Beide Researches ergaben jeweils eine Liste mit 15 Herstellern im Großraum Shenzhen und Dongguan, welche in der Provinz Guangdong liegen. Nach einem Abgleich beider Listen kamen 10 Hersteller in die engere Auswahl. [vgl. 1]

Um einen persönlichen Kontakt aufzubauen, welchen die Chinesen sehr schätzen, und um die Produktion vor Ort zu besichtigen, wurden Termine mit den ausgewählten Herstellern vereinbart. [vgl. 1], [2]

Bei den einzelnen Terminen wurde das Produkt vorgestellt und anhand der technischen Zeichnungen im Detail erklärt. Mit dem Schritt der Vorstellung des Produktes wurde die Technik und das Know-how der reboon weitergegeben, was nicht gerade zum Vorteil des Unternehmens war. China ist berühmt für seine billigen Kopien von großen Innovationen. [vgl. 1], [2]

Neun von den ausgewählten zehn Herstellern werden den Auftrag nicht erhalten.

Dem Unternehmen wurde erst später bewusst, welche Konsequenzen das mit sich ziehen könnte. Dennoch ist es bei der Produzentensuche ein unumgänglicher Schritt. [vgl. 1], [2]

3.1.4 Materialbeschaffung

3.1.4.1 Materialbeschaffung erster Produzent

Der Produzent war für die Materialbeschaffung zur ersten Produktion verantwortlich. Welche Materialien für die Produktion benötigt werden, wurde im Vorfeld genau vereinbart. Hierbei besteht die Gefahr, dass die gekaufte Ware nicht die richtige Beschaffenheit aufweist. [vgl. 1]

Beispiel: Beschaffenheit Material

Der verwendete Stoff, Velours, ist beispielsweise austauschbar. Die Qualität ist auf den ersten Blick nicht erkennbar. Bei einem richtigen Velours dürfen bei der Bearbeitung mit einem Klett keine Fasern reißen oder sich lösen. [vgl. 1]

Hat der Produzent das nötige Wissen über Stoffe, kann dieser die Rohware auch selbst prüfen. Dringende Voraussetzung bleibt aber die Sachkenntnis über die verschiedenen Beschaffenheiten von Stoffen.

Eine weitere Gefahrenquelle bei der Materialbeschaffung stellt die Wareneingangskontrolle dar. Hier besteht die Aufgabe des Produzenten darin, die Ware zu kontrollieren und Verantwortung für die Neubeschaffung zu übernehmen. [vgl. 1]

Da der Produzent bei der Rohmaterialienbeschaffung einige Fehlgriffe machte, beschloss die reboon, zukünftig die Beschaffung der Materialien selbst in die Hand zu nehmen. [vgl. 1], [2]

Die Suche nach einem geeigneten Materiallieferanten startete gleichzeitig mit der Suche nach einem neuen Case-Produzenten und das auf direktem Wege. [vgl. 1], [2]

3.1.4.2 Materialbeschaffung zweiter Produzent

Während einer Geschäftsreise wurde ein Rohmaterialienmarkt besucht. Zu vergleichen ist so ein Markt mit einem Einkaufszentrum. Jeder Anbieter hat eine kleine Ladenzeile, in der er seine Rohmaterialien ausstellt. [vgl. 1]

Alle Bestellungen konnten direkt dort aufgegeben werden. Wurden nur Mindermengen benötigt, konnten diese sofort mitgenommen werden. Bei größeren Mengen bestand die Möglichkeit, diese direkt von der Fabrik ordern zu lassen. Die gesamte Materialbeschaffung läuft komplett über den Rohmaterialienmarkt. [vgl. 1]

Ob diese Rohware der deutschen Qualität entspricht, kann so nicht beantwortet werden. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass es nicht dem deutschen Standard entspricht. Qualitätsware gibt es auch in China, man muss diese nur finden. [vgl. 1]

Für die Beschaffung der Materialien wurden auf dem Rohmaterialienmarkt die Lieferanten ausfindig gemacht. Mit den neuen Kontakten kann ein gutes Netzwerk aufgebaut und erweitert werden. [vgl. 1], [2]

Das Unternehmen sieht in der Beschaffung der Materialien in China einen großen Vorteil. Bei mehreren parallel produzierenden Fabriken kann so garantiert werden, dass überall das gleiche Produkt am Ende entsteht. [vgl. 1]

Die komplette Verantwortung der Materialienbeschaffung abzugeben, kam für das Unternehmen auch beim neuen Produzenten nicht in Frage.

Beispiel: Fehlende Kontrollen bei der Materiallieferung

Für den Musterbau wurden Stoffe bestellt und geliefert. Da aber beim Wareneingang keine Kontrollen stattfanden, wurden die Muster in falschen Farben hergestellt. Hier wurde dem Unternehmen wieder einmal bewusst, dass jeder Prozess der Produktion selbst in die Hand genommen werden muss, um Fehler zu vermeiden. [vgl. 1]

Ein weiterer Grund, warum die Beschaffung unter der Kontrolle der reboon bleibt, sind die Preise. Bei der Selbstbeschaffung sind die Preise für das Unternehmen transparenter. Somit können auch die unterschiedlichen Preise bei einem Produzenten besser verglichen werden. [vgl. 1], [2]

Das Unternehmen bringt für die Produktion alles mit, vom Material, über das Know-how bis hin zu den technischen Zeichnungen. Das Einzige, was der Produzent bereitstellen muss, ist der Ort, die Maschinen und die Arbeiter. Das ist nicht nur für das Unternehmen einfacher zu kalkulieren, sondern auch besser zu vergleichen/transparenter. [vgl. 1], [2]

So behält ein Mitarbeiter vor Ort während eines Massenauftrages den Überblick über die Produktion. Es werden schnell die Unterschiede in den Preisen bei der Produktion ersichtlich. [vgl. 1], [2]

Beispiel: Produktion bei unterschiedlichen Produzenten

Ein Hersteller verlangt 2,00 EUR und ein anderer 4,00 EUR pro Produkt für einen Auftrag. Die Kalkulation des Unternehmens ergibt jedoch 3,00 EUR pro Produkt.

Der Mitarbeiter vor Ort kann nun prüfen, ob der Hersteller mit 4,00 EUR wirklich doppelt so qualitativ ist und der Ablauf reibungsloser verläuft, als bei dem Hersteller mit 2,00 Euro, bei dem eventuell doppelter Aufwand entsteht, da nicht alles auf Anhieb funktioniert. [vgl. 1], [2]

Solche Vergleiche können gemacht werden, wenn das Unternehmen die Materialienbeschaffung unter Kontrolle hat.

3.1.5 Wechsel und Produktion

Mit der ersten Produktion im Ausland hatte das Unternehmen viele Erfahrungen gesammelt. Diese konnten beim Produzentenwechsel gut eingesetzt werden. Das Vorwissen, welches die reboon gegenüber den neuen Produzenten mitbrachte, zeigte diesen auch, dass das Unternehmen kein Neuling war. Aber auch bei Verhandlungen bewies das Unternehmen gutes Geschick. Und mit genau diesem Verhandlungsgeschick wirkte das Auftreten nach außen professioneller. [vgl. 1], [2]

Mit dem Wechsel sollte nicht nur das weiterentwickelte Produkt boonbag hergestellt werden, sondern es ging vorrangig um das booncase. Das booncase war kein reines Textilprodukt mehr. Es war ein ausgeklügeltes Hüllenprodukt, für das gezielt nach Case-Herstellern gesucht wurde. Es musste ein Produzent gefunden werden, der sich mit der Herstellung auskannte und eben auch die Technik für die Produktion schon mit brachte. Die reboon war zum damaligen Zeitpunkt vom Design und von den technischen Zeichnungen her schon sehr stark, aber die Umsetzung musste von jemandem übernommen werden, der sich damit auskannte und auch Erfahrungen mit der Case Produktion hatte. Das Unternehmen wusste nicht, wie man die Zeichnungen auf dem Papier in ein physisches Produkt umsetzt. Erst mit der Zeit können hier, wie bei der Produktion des boonbags, neue Kenntnisse gesammelt werden. [vgl. 1], [2]

Etwas, was die Chinesen sehr schätzen, ist der persönliche Kontakt zu den Auftraggebern. Dieser wird nicht nur bei geschäftlichen Terminen, wie der Besichtigung der Produktion, aufgenommen, sondern auch mit einer Einladung zum Essen weiter vertieft. Es ist nicht nur ein Zeichen des Respekts, sondern auch eine Tradition in China. Als die Entscheidung bereits getroffen war, wurde erst klar, dass der ausgewählte Produzent der Einzige war, der das Unternehmen nicht zum Essen eingeladen hatte. Das könnte ein erstes Anzeichen für die Unwichtigkeit des Auftrages für den Produzenten gewesen sein. [vgl. 1], [2]

Auch während der Zusammenarbeit gab es mit dem neuen Produzenten immer wieder große Probleme, gerade bei der Kommunikation. Die reboon fühlte sich nicht respektvoll behandelt. Der ausgewählte Produzent ist ein recht großer Hersteller, der Kunden wie beispielsweise Hama hat. Da die reboon im Vergleich zu solchen Kunden nur ein sehr kleiner Auftraggeber ist, könnte das ein Grund für dieses Verhalten sein. [vgl. 1]

3.2 Fehleranalyse

Bei der Fehleranalyse müssen grundsätzlich von der ersten Produktion alle irrtümlichen Entscheidungen, Fehlgriffe sowie Fehler in der Organisation verglichen werden.

Produzentensuche

Die Suche nach dem ersten Produzenten, der Musterbau und die Produktion liefen organisatorisch per E-Mail und Videokonferenzen ab. Diese Entscheidung war für das Unternehmen zum damaligen Zeitpunkt eine Notwendigkeit, da es aus Kostengründen nicht möglich war, sämtliche Schritte und Prozesse vor Ort zu organisieren. So wurde weder die Produktion besichtigt, noch ein persönlicher Kontakt zum Produzenten hergestellt. Alle Fragen und Unklarheiten mussten über E-Mail und Videokonferenzen geklärt werden.

Hier hatte das junge Unternehmen großes Glück. Jedoch sollte auf keinen Fall die Organisation einer Produktion so gestaltet werden. Zu wichtig ist es, den einzigen Wert des Unternehmens in fremde Hände zu geben. Es sollte viel Wert darauf gelegt werden, ein gutes und angenehmes Klima zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu schaffen. Ziel ist es, ein Produkt herzustellen, welches sich auch auf dem Markt verkaufen lässt. Solch eine Qualität lässt sich aber nur garantieren, wenn auch die Zusammenarbeit mit dem Produzenten einwandfrei abläuft. Für beide Seiten sollte es eine Win-Win-Situation sein. Dazu zählt auch der persönliche Kontakt und das gemeinsame Ziel, ein gutes Produkt zu erzeugen.

Bereits vor der neuen Produzentensuche war klar, dass diese anders ablaufen muss. Zu bedeutsam ist es, die Produktion zu besichtigen und einen persönlichen Kontakt aufzubauen. Für die nächste Produktion wurden gleich mehrere Produzenten ausfindig gemacht, die Produktionsstätten besucht und der Ablauf der Produktion persönlich in einem Gespräch besprochen. So erhielt das Unternehmen nicht nur erste Eindrücke der Produktion, sondern auch die Bereitschaft des Produzenten, den Auftrag zu erhalten.

Aber auch während der Produzentensuche bei den Vor-Ort-Terminen gab es gewisse Schwierigkeiten, die unumgänglich waren. Zur Vorstellung der Produkte wurden sämtliche Informationen weitergegeben. Zur Veranschaulichung wurden auch technische Zeichnungen präsentiert. Die ausgewählten Produzenten erhielten lediglich den Hinweis, es zu unterlassen, Informationen für eigene Zwecke zu verwenden. Großes Glück für die reboon war die Komplexität des booncase. Es gab auch noch kein gutes Sample von dem eventuell kopiert werden konnte.

Hier wäre es von Vorteil gewesen, vorab Geheimhaltungsverträge zu vereinbaren. Zu groß ist die Gefahr, dass einer der nicht gewählten Hersteller das Know-how für eigene Zwecke nutzt. Zwar gab es zum damaligen Zeitpunkt kein gutes Muster, dennoch hält auch das einen chinesischen Ingenieur nicht davon ab, eines der Produkte zu kopieren und weiterzuentwickeln.

Beim Wechsel zum zweiten Produzenten wurden die übergebenen Informationen und technischen Zeichnungen des boonbags dem Erstproduzenten überlassen, ohne dass Geheimhaltungsverträge geschlossen wurden. So hatte der Erstproduzent alles vorliegen, um das Produkt zu kopieren. Später stellte sich heraus, dass er dies ausgenutzt hat.

Bei der Zusammenarbeit mit dem neuen Produzenten wurde eine feste Vereinbarung unterschrieben, dass weder von alten noch von den weiterentwickelten Produkten irgendetwas kopiert werden darf. Ob sich der Hersteller daran hält, wird sich erst im Laufe der Zeit zeigen.

Zusammenarbeit mit dem Produzenten

Während der Zusammenarbeit gab es einige Schwachstellen, wie beispielsweise das Nichtexistieren eines Protokolls. Um Missverständnisse von Anfang an zu vermeiden, sollte ein Protokoll bei jedem Termin und bei jedem Gespräch geführt werden. Nicht nur, um später die Vereinbarungen nachzuweisen, sondern auch um eine saubere Kommunikation und ein harmonisches Miteinander zu erreichen. Wenn Absprachen nicht befolgt werden, könnte das einen reibungslosen Produktionsablauf beeinträchtigen und gefährden.

Dem Unternehmen war zu Beginn der Produktion im Ausland nicht klar, wie wichtig es sein kann, Protokolle zu führen. Die Erfahrungen zeigten später aber auch, dass sich nur selten an Absprachen gehalten wird. Dies könnte man an den kulturellen Unterschieden festmachen. Die Geschäfte, die in China geschlossen werden, funktionieren anders als in Deutschland. Das ganze Denken und Handeln wird anderes bewertet.

Auch während einer laufenden Produktion kam es immer wieder zu Problemen. Hier wurden alle Absprachen mit dem Salesmanager getroffen. Dieser wurde aber dann ausgetauscht und so entstanden Missverständnisse. Für das Unternehmen wieder eine Erfahrung mehr, zukünftig alle Änderungen, die die Produktion betreffen, direkt mit dem Produktionsleiter zu besprechen. Das Verhalten seitens des Produzenten war durch solche Aktionen oftmals sehr unprofessionell.

Der damalige Gedanke des Unternehmens, man könne in China genauso schnell und gut wie in Deutschland produzieren lassen, zeigte sich schnell als Fehlgedanke. Die Erwartungen die gestellt wurden, wie beispielsweise das selbständige Arbeiten, wurden schnell getrübt. Bei der Auffassungsgabe, der Logik und dem Verständnis gibt es große Unterschiede zu Deutschland. Die komplette Arbeitsweise kann mit der hierzulande nicht verglichen werden. In Deutschland wird alles nach strikten Richtlinien umgesetzt. In China wird nicht darauf geachtet, wie groß ein Abstand zwischen den Materialien sein muss.

Ähnlich sieht es auch bei der Einhaltung von Verträgen aus. In China ist ein Vertrag nicht so viel wert wie in Deutschland. Bei Missachtung des Vertrages passiert nichts seitens der Chinesen. Hier liegt der Wert mehr auf der persönlichen Kommunikation und dem Kontakt zwischen den Vertragsparteien. Daher muss alles in einer sauberen Verständigung bleiben. Es soll ja eine Win-Win-Situation für beide Seiten sein. Demzufolge stellt ein gutes Miteinander eine wichtige Basis dar. Die reboon ist nicht der einzige Auftraggeber mit diesem Problem, bei manchen Großkunden sieht es ähnlich aus.

Hinzu kommt das schwer zu produzierende Design. Man hätte das Design auch ein Stück weit den Produktionsgegebenheiten anpassen sollen. Es wurde damals auf Intelligenz und Fähigkeit der Arbeiter in China gesetzt. Diese Erwartungen liefen schnell ins Leere. Um trotzdem Qualität bei den Produkten zu erreichen, muss ein Konzept her, nachdem jeder die Vorgaben umsetzen kann. Es gibt in China keine Ausbildung zum Arbeiter in der Fabrik. Es sind einfache Menschen, die von der Straße in die Fabrik gesetzt werden. Für die Produktion der Produkte ist viel Gefühl fürs Detail erforderlich, welches den Meisten jedoch fehlt.

Im Nachhinein wurde auch erst klar, dass es keine Alternativen bei Ausfall des Produzenten gab. Bei der Suche nach einem neuen Hersteller wurde nur eine Kooperation mit einem Hersteller eingegangen. Für die Absicherung bei Ausfall von Maschinen wäre ein zweiter Produzent, sinnvoll gewesen.

Ebenfalls von großem Vorteil sind Mitarbeiter vor Ort. Mit ihnen können die noch so kleinsten Unklarheiten geklärt werden, ohne einen größeren Aufwand über E-Mail-Verkehr zu haben.

Während der ersten Produktion gab es keinen Mitarbeiter vor Ort.

Bei der Zusammenarbeit mit dem zweiten Produzenten gab es diese Möglichkeit. Dies war nicht nur eine unheimliche Erleichterung für das Unternehmen, sondern hatte auch entscheidende Vorteile.

Nach Aufschlüsselung der Fehler, die wohl den größten Einfluss auf die Qualität und das Miteinander haben, musste nun ein Konzept her, welches nicht nur die Arbeit, sondern auch den Ablauf der Produktion vereinfachen sollte.

Da das größte Problem in der Produktion lag, wurde eine Lösung entwickelt, die eine Hilfestellung für jeden einzelnen Arbeiter sein sollte.

3.3 Ein System als Lösung

3.3.1 Ein Konzept zur Verbesserung der Produktion

Nach allen Erfahrungen, Erkenntnissen und praktischen Problemen mit beiden Produzenten ist der jetzige Gedanke, dass man nicht mehr davon ausgeht, die perfekte Produktion zu finden, sondern dass man mit einem mittelmäßigen Produzenten durch ein geniales System eine absolut passende Qualität hibekommt. Das würde bedeuten, dass es egal ist, welche Fähigkeiten der Arbeiter mitbringt, mit diesem System soll es jedem gelingen, die Produkte zusammen zustellen. Die einzelnen Schritte wurden in viele kleine Steps so banal einfach gestaltet, dass es für jeden möglich sein sollte, diese umzusetzen. [vgl. 1], [2]

Der wohl erste wichtige Punkt in diesem Konzept ist, eine Qualitätsmanagerin für die Produktion zu haben, die sich mit dem Segment auskennt und als Speerspitze immer da ist und dort lebt, um die laufende Produktion zu überwachen. Das ist ein entscheidender Faktor, um auch in der Produktion anders wahrgenommen zu werden. Und um natürlich auch kleine Dinge mit den Produktionsleitern abstimmen und umsetzen zu können. [vgl. 1], [2]

Auch das Design wurde angepasst und einfacher gestaltet. Und zwar in der Art und Weise, wie es bearbeitet werden soll. Es gibt eine engere Zusammenarbeit zwischen Qualitätsmanagement und Produktdesign. Somit kann schneller eine Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse, kurz FMEA, erstellt werden. Das bedeutet, die einzelnen Bestandteile der Produkte werden in Funktionsgruppen aufgeteilt. Es werden Fragen zu jeder Funktionsgruppe gestellt: Was könnte hier falsch gemacht werden? Beeinflusst der Fehler die Hauptfunktion des Produktes? Ziel war es, Fehler, die gemacht werden könnten, bereits im Vorfeld auszuschließen. [vgl. 1], [2]

Auf Basis der bisherigen Erfahrungen wurden die Produktionsschritte beider Produkte komplett überarbeitet. Es wurde nicht nur viel mehr Fotomaterial zur Verfügung gestellt, sondern auch eine Schritt-für-Schritt-Anleitung angefertigt und dem Produzenten zugesandt. [vgl. 1], [2]

Die neu erstellten Vorgaben und Hilfen wurden auch direkt vor Ort mit dem Produzenten zusammen durchgesprochen und anhand dieser produziert. Zum einen sollte herausgefunden werden, wie die Arbeiter die Schritte verstehen und zum anderen, wie gut die Vorgaben waren. Schnell wurde klar, dass sie nicht verstanden wurden. Es gab gewisse Dinge, auf die die reboon nicht geachtet hatte. Die Arbeiter waren viel mehr visuell orientiert, als nach Maßeinheiten zu arbeiten. [vgl. 1], [2]

Beispiel:

Hatten Materialstücke unterschiedliche Längen, die aber grafisch nicht zu erkennen waren, kam es schon zu Problemen. Das Unternehmen hat dieses Mal in Produktionsschritten gedacht und die Vorgaben nochmals überarbeitet.

Die Produkte auf den vorgegebenen Bildern und Fotografien mussten genauso dargestellt sein, wie auch in real, sonst entstand Verwirrung. Die Fotos hatten ungemein geholfen, die einzelnen Produktionssteps einfacher auseinander zu legen und zu erklären. Mit den Steps wurde eine Art Übersicht erstellt, wie man das Produkt nach und nach produziert. Es wurden zusätzlich noch Stationsübersichten erstellt, in denen man wirklich in Arbeiterstationen denkt. Es wird nicht mehr gemessen. Die Ausführung der Arbeit erfolgt in einer vorher fest gelegten Reihenfolge: legen, kleben, nähen, fertig. Keine Fähigkeiten von Messen, von Abständen einhalten, von irgendwelchen Vorgaben, es ist nur reines anlegen, mehr muss es nicht sein. [vgl. 1], [2]

Auch beim zweiten Produkt, dem booncase, welches viel komplexer ist, funktioniert dieses Konzept sehr gut. Aber auch nur unter Anleitung, wie man die Anleitung zu benutzen hat. [vgl. 1], [2]

Es war nicht nur erforderlich sich mit dem Team der Ingenieure zusammen zusetzen, sondern es war auch wichtig, diese auf seine Seite zu holen. Die Ingenieure sind später für den Musterbau verantwortlich wie auch die Leiter der Produktion. Motivation, Sympathie und eine gewisse persönliche Hingabe sollte man ihnen vermitteln für die spätere Anleitung und Anweisung der Arbeiter. [vgl. 1], [2]

Es muss das Gefühl aufkommen, dass sie die Möglichkeiten haben, auch Verbesserungsvorschläge einzubringen, sonst macht es keinen Sinn. Es braucht ihre Akzeptanz, Motivation und ihre Aufmerksamkeit, damit es funktioniert. [vgl. 1], [2]

Kommen seitens der Ingenieure Verbesserungsvorschläge, werden diese angenommen. Aber nicht jeder Vorschlag ist durchdacht. Um ihnen zu zeigen, dass ein Produktionsschritt nicht anders gemacht werden kann, wird nach dem Prinzip des „ins offene Messer laufen lassen“ gehandelt. Es wird ihnen Zeit gegeben, den Vorschlag umzusetzen. Anhand des gemachten Fehlers erklärt sich von selbst, warum dieser Produktionsschritt nicht geändert werden kann. Dies ist zwar mit Aufwand verbunden, aber für die Einbindung der Ingenieure unerlässlich. [vgl. 1], [2]

Auch die Kontrollen haben sich geändert. Die Qualitätsmanagerin ist nun immer vor Ort. Es gibt vom Prinzip her nicht mehr die Kontrollen am Ende der Produktion, wie bei den bisherigen Produktionen, sondern Prozessqualitätskontrollen.

Bevor eine Massenproduktion beginnt, erfolgt die Einrichtung einer Preproduction. Die simulierte Massenproduktion soll zeigen, inwieweit die neu eingeführten Produktionsschritte verstanden und umgesetzt werden. Tauchen immer noch Fehler oder Unklarheiten auf, werden die einzelnen Steps noch einmal durchgesprochen und mit den Mitarbeitern vor Ort durchgespielt. Bei der Einarbeitung darf nichts als selbstverständlich gesehen werden. Jede noch so kleine Unstimmigkeit kann die gesamte Produktion gefährden. [vgl. 1]

Beispiel: Produktionsschritt „Ausschneiden/Stanzen“

Hier musste der Arbeiter genau eingewiesen werden, nicht nur wie er das Werkzeug zu halten hat, auch wie er ausschneiden/stanzen muss. Bis ins kleinste Detail wurde jeder Schritt auseinander genommen und noch einmal erklärt. Stanzwerkzeuge müssen so auf dem Arbeitsplatz hingelegt werden, dass der Arbeiter sofort beginnen kann. [vgl. 1], [2]

Während der gesamten Organisation sind die Kontrollen das Entscheidendste. Während des „über die Schulter schauen“ kann sofort eingegriffen werden, sobald ein Handgriff nicht sitzt.

Das Unternehmen sieht es als realistisch an, dass irgendwann die täglichen Kontrollen zurückgeschraubt werden können. Aber bis dahin ist es noch ein langer, harter Weg. Eine Massenproduktion ohne Aufsicht wird es nie geben, auch nicht beim selben Produzenten. [vgl. 1]

Zusammenfassend kann man sagen, es handelt sich um ein System, bei dem alle Prozesse von vorn bis hinten durchgeregelt sind. Das bedeutet, dass egal wer hinter den Maschinen sitzt, am Ende kommt immer das gleiche Produkt heraus. So wird gewährleistet, dass beispielsweise bei fünf Produzenten das gleiche Produkt entsteht, da alles standardisiert wurde. Übertrieben gesagt, ein Franchise-Produktionssystem.

Beispiel: McDonald's

Vergleichbar ist das System mit dem der Fast Food Kette McDonald's. Da hier alle Prozesse durchgeregelt sind, ist es egal, wer hinter dem Tresen steht und den Burger zubereitet, am Ende kommt immer der gleiche Burger heraus. Das ist das Erfolgsprinzip der Kette. [vgl. 1]

Auch die reboon verfolgt dieses Prinzip. Mit Hilfe der Mitarbeiterin vor Ort soll dies weiterhin umgesetzt werden. [vgl. 1], [2]

3.3.2 Mitarbeiter vor Ort

Mit einer Mitarbeiterin vor Ort ist immer ein Auge und Ohr in der Produktion und somit wird jeder Schritt gut überwacht. Durch die Position als Qualitätsmanagerin kann diese das Prinzip „Guter-Bulle-Böser-Bulle“ spielen und vieles nach Deutschland abschieben. So bleibt das Verhältnis zwischen ihr und dem Hersteller angenehm. Für eine Produktion in China ist es vorteilhaft, die Macht der dritten Person auszuspielen. Auch von der Seite der Verhandlungsposition aus gesehen. Hier ist der Geschäftsführer nie als alleiniger Geschäftsführer und Inhaber des Unternehmens vor Ort. Er handelt nur im Auftrag und fungiert als Manager der Auslandsgeschäfte vor Ort.

[vgl. 1], [2]

Die Aufgaben der Qualitätsmanagerin liegen darin, alle Prozesse und Kontrollen im Überblick zu haben. Neben den Kontrollen stehen auch Verbesserungen aller Prozesse im Vordergrund. Hier ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Produktdesigner wichtig. Sieht die Qualitätsmanagerin, dass ein Arbeiter mit einem Prozess oder Schritt nicht reibungslos klar kommt, muss eine Lösung her, wie das Produkt während der Produktion einfacher hergestellt werden kann. Natürlich ist es ebenso wichtig, mit den Mitarbeitern der Produktion zusammenzuarbeiten. Sie geben die ausschlaggebenden Hinweise, wie sie schneller und effizienter beispielsweise ein Material bearbeiten können. [vgl. 1], [2]

Zu den Aufgaben der Qualitätsmanagerin gehört auch, dass sie den Anforderungen der Kunden nachkommt. In Verbindung mit der Textilindustrie bedeutet Qualität, Material einer bestimmten Art, also die Beschaffenheit. Im Fall der reboon müssen die Produkte in der Art und Weise so gestaltet sein, dass sie in der Qualität gut sind. Hierzu zählt nicht nur das Material, sondern auch die Art der Nähte und Klebepunkte am Produkt. [2]

3.4 Auswirkungen auf das Unternehmen

Für das Unternehmen war der Schritt ins Ausland bisher strategisch sinnvoll. Das Wichtigste für den Geschäftsführer ist, dass das Unternehmen an Erfahrungen gewinnt. Es ist nicht schlimm, wenn etwas mal nicht funktioniert, denn daraus wird gelernt. [vgl. 1], [2]

Dem Unternehmen hatte fast schon einmal das Genick gebrochen, als nach dem Prinzip „trial and error“ gehandelt wurde. Jetzt handelt die reboon anders. Es werden Erfahrungen und Erkenntnisse von und mit dem Produzenten gesammelt, um das Know-how zu erweitern. Mit diesem Wissen entwickelt sich die reboon fortlaufend weiter. [vgl. 1], [2]

Für die Zukunft plant das Unternehmen, bis zu drei Produzenten parallel produzieren zu lassen. Abhängig von den Umsätzen, mit denen die reboon wächst, können es auch mehr werden. Ziel ist es, zwei Hauptproduzenten zu haben und zwei weitere mit eher kleineren Losgrößen. Bei größeren Aufträgen sollen diese ebenfalls für Massenproduktionen herangezogen werden können. Ein Pool aus mehreren Produzenten gewährleistet eine fortlaufende Produktion, falls es bei einem zu Lieferschwierigkeiten oder Engpässen in der Produktion kommen sollte. Zudem entgeht man der Gefahr, dass ein Produzent seine monopolartige Stellung bei Preisverhandlungen ausnutzen könnte. [vgl. 1], [2]

Das Unternehmen hatte bis zum aktuellen Stand viel Glück. Probleme konnten durch gutes Verhandlungsgeschick wieder gerade gebogen werden.

Beispiel:

Durch unsauberes Arbeiten in der Produktion, waren 4000 booncases nicht nutzbar. Die gesamte Charge musste neu produziert werden. Die Hauptschuld lag beim Produzenten, wobei die reebon auch eine Teilschuld trifft. Durch gutes Verhandlungsgeschick erfolgte die Neuproduktion ohne große Mehrkosten für die reboon. [vgl. 1], [2]

Die bisher gesammelten Erfahrungen steigerten die Qualität und den Wert der reboon ungemein. Das Unternehmen ist kein StartUp Unternehmen mehr, welches mal eine Idee hatte. Mit dem Schritt nach China wurden Erfahrungen hinsichtlich des Designs, der Qualität und zu vielem mehr gesammelt. Durch viele Kontakte vor Ort konnten zusätzliche Informationen beschafft werden, die mit in die Produktion einfließen. Die Dienstreisen werden weiterhin notwendig sein, um das System weiter sauber zu implementieren. Je mehr Arbeit und Kraft das Unternehmen investiert, umso einfacher wird es in der Zukunft werden.

[vgl. 1], [2]

4. Herausforderung Kommunikation - Schlüsselfaktor zum Auf- und Ausbau guter Geschäftsbeziehungen und deren Zusammenarbeit

Kommunikation ist der Schlüssel einer jeden Verständigung. Um Paul Watzlawick zu zitieren: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ [4]. [vgl. 4]

Sprechen und Zuhören bestimmt das Leben, egal ob im Privat- oder im Geschäftsleben. Im täglichen Leben ist es wichtig, sich klar, deutlich und verständlich auszudrücken. Anders als im privaten Alltag, lassen sich im Berufsalltag Kommunikationsfehler nur schwer korrigieren. Mit dem richtigen Einsatz der verschiedenen Instrumente, die die Rhetorik bietet, kann jede Präsentation ausdrucksvoll gestaltet werden.

4.1 Definition Kommunikation

Kommunikation ist die Grundlage des zwischenmenschlichen Verkehrs und dient zur Verständigung untereinander. Sie erfolgt beispielsweise über die Sprache, der Gestik und Mimik, der Körperhaltung und über sämtliche Medien.

4.2 Erste Kontaktaufnahme

4.2.1 Erster Produzent

Bei der ersten Kontaktaufnahme mit einem potenziellen Geschäftspartner ist der erste Eindruck ein entscheidender Moment. Dieser Moment wirkt sich nicht nur auf die spätere Zusammenarbeit aus, sondern dient auch zur Achtung der Gesprächsperson. [vgl. 5]

Der frühe Gang ins Ausland war für die reboon GmbH, die bis dato ein noch sehr junges und unerfahrenes Unternehmen war, ein wichtiger Schritt in Richtung Zukunft. Die Herstellung des damaligen Produktes boonbag war in Deutschland auf Grund der hohen Produktionskosten nicht möglich.

Die Kommunikation während der Suche eines neuen, geeigneten Produzenten ist ein wichtiges Instrument der ersten Kontaktaufnahme.

Wie bereits im Punkt 3.1.1 beschrieben, fand die Suche über das Internet auf einem B2B-Marktplatz statt. Heutzutage ist es üblich, dass die erste Kontaktaufnahme über das Internet erfolgt. Auch auf Grund der Entfernung war dies die einzige Möglichkeit der Kontaktaufnahme.

Nachdem einige Hersteller kontaktiert wurden, wurde Ihnen Material zur Erstellung eines Musters zugesandt. Nicht nur für einen ersten direkten Auftritt des Unternehmens beim Produzenten, sondern auch für den ersten Eindruck generell, wäre hier eine persönliche Vorstellung des Unternehmers mit seinen Produkten von Vorteil gewesen. Die erste direkte Kommunikation ist vielmehr als nur ein verbaler Informationsaustausch. Sie ist eine wichtige Fähigkeit der Verständigung. Der Austausch an Informationen läuft visuell als auch akustisch ab, nämlich in Form von Körperhaltung, Mimik und Gestik. Hier hätte der Geschäftsführer bereits seine Stärken in Form von gutem Verhandlungsgeschick präsentieren können und so einen professionellen und respektvollen Auftritt des Unternehmens garantieren können.

4.2.2 Zweiter Produzent

Beim zweiten Mal ist das Unternehmen den Schritt der Produzentensuche taktisch besser angegangen. Es wurden direkt mit den potenziellen Produzenten Termine vereinbart, bei dem eine persönliche Vorstellung des Unternehmens und der Produkte sowie eine Besichtigung der Produktion geplant wurde.

Hier konnte sich das Unternehmen nicht nur mit den weiterentwickelten Produkten und bereits gesammelten Erfahrungen hervortun, sondern in einer persönlichen Vorstellung eine gewisse Sympathiebeziehung aufbauen, um das Interesse an dem Auftrag zu verstärken.

4.3 Die Zusammenarbeit

4.3.1 Erster Produzent

Während der Musteranfertigung traten einige Probleme auf. Dies lag nicht nur an der schwierigen Kommunikation via Videokonferenzen, sondern auch an den Anforderungen, die die reboon an den Produzenten stellte. Die schwierigste Aufgabe bestand darin, es dem Produzenten auch unter massivem Zeitdruck so zu erklären, dass die Verständigung in einem sauberen Verhältnis bleibt. Oftmals kommt es vor, dass bei einer unsauberen Kommunikation mehr Fehler durch Missverständnisse passieren, als gewünscht.

Auch bei der Materialbeschaffung hat die Kommunikation neben dem Know-how eine hohe Priorität. Der Produzent braucht genaue Anweisungen, welche Stoffe für die Produktion benötigt werden und welche Beschaffenheiten die Stoffe besitzen müssen. Ist dies nicht gegeben, kann die komplette Produktion gefährdet sein. Trotz genauester Anweisung und Musterbereitstellung der bestellten Stoffware kam es immer wieder zu Problemen. Es wurde alles für eine reibungslose und verständliche Kommunikation zum Hersteller getan, dennoch wurde nicht danach gehandelt. Das Unternehmen sieht den chinesischen kulturellen Unterschied als Kommunikationsbarriere.

4.3.2 Zweiter Produzent

Bereits bei der Suche nach einem neuen Produzenten wurde dem Unternehmen klar, wie wichtig der direkte persönliche Kontakt zu den Herstellern war. Die chinesischen Geschäftspartner schätzen den persönlichen Kontakt sehr. Eine Einladung zum Essen gehört zur Tradition und zeigt vor allem Respekt gegenüber dem Auftraggeber.

Bereits hier ergibt sich die Möglichkeit, mit geschickter Körpersprache und verbalem Ausdruck eine gewisse Stellung einzunehmen.

Die Zusammenarbeit mit dem zweiten Produzenten verlief nicht ohne Probleme und Missverständnisse. Gerade die Kommunikation war eine große Herausforderung. Wie bereits erwähnt, war der Produzent, der letztendlich den Auftrag erhielt, der Einzige, der das Unternehmen nicht zum Essen einlud. Wobei der erste Kontakt für die zukünftige Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung sein kann. Es ist schwierig, sich bei einem großen Hersteller als kleiner Auftraggeber einen Namen zu machen. Eventuell lag es an der Größe des Unternehmens, dass ein geradezu nicht respektvoller Umgang die Zusammenarbeit kontraproduktiv beeinflusste.

Um erneuten Verständigungsproblemen und Missverständnissen entgegenzuwirken, erfolgte die Kontrolle der Materialbeschaffung über den Auftraggeber. Der Produzent hatte nichtsdestotrotz immer noch die Verantwortung, die Waren bei Anlieferungen zu kontrollieren. Aber auch hier kam es vor, dass trotz falscher oder mangelhafter Ware die Produktion eines Musterbaus gestartet wurde. Hier hatte der Austausch von wichtigen Informationen nicht funktioniert.

Eine große Hilfestellung bei der Produktion mit dem zweiten Hersteller ist die Mitarbeiterin vor Ort. Sie spricht die Landessprache fließend und aufgrund dessen können Probleme besser angegangen werden. Dies ist nicht nur für die reboon zum Vorteil, sondern auch für die gesamte Verständigung. Die chinesischen Ingenieure und Arbeiter fühlen sich dadurch auch wohler.

5. Globalisierung und China

Viele Jahre lang sah es in Deutschland so aus, dass Fabriken im Inland geschlossen und in Ländern mit niedrigen Löhnen wieder aufgebaut wurden. Grund dafür war die Globalisierung, doch das Thema ist heiß diskutiert. [vgl. 6]

Die Globalisierung hat zwei Seiten. Der Pro-Seite, auf der die Annäherung an andere Kulturen, weltweites Wachstum und neue Entfaltungsmöglichkeiten stehen, steht die Contra-Seite gegenüber. Diese sieht in der Globalisierung Verluste in der regionalen Vielfalt, ökologischen Raubbau, eine wachsende Kluft zwischen Arm und Reich sowie Befürchtungen, die Wirtschaft könnte Überhand nehmen. [vgl. 7]

5.1 Werkbank China

Mit rund 1,3 Milliarden Einwohnern ist China das bevölkerungsreichste Land der Erde. Auch die Globalisierung ist an China nicht vorbeigegangen. [vgl. 8]

Heute sind mehr als 5000 deutsche Unternehmen in China ansässig. Neben den Export-Dienstleistungen, sind auch Einige als Produzenten tätig. [vgl. 9]

Für Deutschland ist China der wichtigste Wirtschaftspartner in Asien, aber auch umgekehrt ist Deutschland der wichtigste Handelspartner für China in Europa. [vgl. 10]

In der folgenden Abbildung sind die wichtigsten Standorte deutscher Firmen in China abgebildet.



Abbildung 5: Standorte deutscher Firmen in China

Für Unternehmen stellt sich dennoch die Frage, ob es sinnvoll ist, in China zu produzieren oder doch in Deutschland.

In der heutigen Zeit ist es fast schon eine Ausnahme, wenn ein Unternehmen nicht im Ausland produziert beziehungsweise produzieren lässt. Jedoch bringt eine solche Produktionsverlagerung nicht nur Vorteile mit sich.

Als Vorteil, leider nur für die Unternehmen, sind wohl die finanziellen Unterschiede zu einer deutschen Produktion zu betrachten. Hauptvorteil einer Produktionsverlagerung sind die geringeren Kosten. Dieses macht sich gerade beim Lohn und Gehalt bemerkbar. Ein Arbeiter in China erhält nur einen Bruchteil von dem, was ein Arbeiter für die gleiche Arbeit in Deutschland bekommen würde. Die Einsparungen für das Unternehmen sind enorm. [vgl. 11]

Ein Nachteil für die Unternehmen wären die zukünftig ansteigenden Löhne und Mieten in den wirtschaftlichen Kerngebieten. [vgl. 12]

Ein weiteres Pro für Unternehmen sind die wenig vorhandenen Richtlinien in einer Produktion in China. Anders als in Deutschland sind hier Arbeitsplatzbedingungen und Pausenregelungen sowie die Arbeitszeiten eher lockerer geregelt. Bei Nichteinhaltung der Richtlinien, gefördert durch nicht vorhandene Kontrollen, kann ein Unternehmen auch in diesem Bereich Geld sparen. [vgl. 11]

Ebenfalls zum Kostenfaktor zählen die Logistikkosten, allerdings als Pluspunkt für Deutschland. Die in China produzierte Ware muss nach Deutschland transportiert werden, wodurch höhere Logistikkosten anfallen, als bei einer Produktion in Deutschland.

Bringt ein Unternehmen zusätzlich noch seine Rohwaren mit, müssen diese ebenfalls mit hohem Aufwand nach China befördert werden.

Nutzt ein Unternehmen die Möglichkeit der Rohmaterialienbeschaffung auf dem chinesischen Markt, fallen nur Kosten für die Beförderung der Waren nach Deutschland an. [vgl. 11]

Neben den finanziellen Aspekten gibt es auch andere Folgen, mit denen ein Unternehmen bei einer Auslandsproduktion rechnen muss. Mit der Globalisierung kam nicht nur die weltweite Verflechtung verschiedenster Bereiche, sondern auch die Transparenz der Unternehmen. Heutzutage ist es leicht herauszufinden, wo ein Unternehmen seine Produkte herstellen lässt. [vgl. 11]

Für viele deutschen Kunden ist es wichtig, dass das gekaufte Produkt das Prädikat „Made in Germany“ trägt. Deutschland steht für Qualitätsware. Schaut man beispielsweise in die Automobilindustrie, liegt Deutschland mit seinen Marken ganz weit vorn. Hier zeigt sich, warum Qualitätsware deutsche Ware ist. Warum Innovation deutsch ist und nicht chinesisch. „Made in China“ steht für minderwertige Qualität.

Aber nicht nur der Qualitätsunterschied, sondern auch das Wissen, dass die Produkte von Arbeitern unter schlechten Bedingungen hergestellt werden, verleiten Kunden dazu, keine Waren aus China zu kaufen.

Die Entscheidung für eine Auslandsproduktion liegt letztendlich beim Unternehmen. Verbessern sich dadurch Marktchancen und Wettbewerbsfähigkeit, ist es sinnvoll. Die Pro- und Contra-Seiten einer solchen Produktionsverlagerung muss jedes Unternehmen für sich selbst abschätzen.
[vgl. 11]

Auch kulturelle Unterschiede müssen beachtet werden. Zu diesen Unterschieden gehören beispielsweise die Themen Arbeit und Privatleben, das Thema Essen sowie das ausgeprägte Nationalbewusstsein der Chinesen.

5.2 Wirtschaft in China

China ist nicht nur ein wichtiger Handelspartner für Deutschland, sondern auch der bedeutendste Industriestaat Asiens und zugleich Antriebskraft für das globale Wirtschaftswachstum. [vgl. 13]

In den Jahren von 1952 bis 1975 stieg das Bruttoinlandsprodukt um circa 7 Prozent. [vgl. 13]

Die Wirtschaft in China erlebte nach der Einführung der ökonomischen Reform 1979 einen enormen Wachstumsschub. Das Bruttoinlandsprodukt stieg in den darauffolgenden 30 Jahren durchschnittlich um 9,5 Prozent pro Jahr. [vgl. 14]

In der folgenden Abbildung wird das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes von 2003 bis 2013 verdeutlicht. Die Angaben für 2013 sind lediglich Schätzungen. Die Werte zeigen jeweils den Vergleich zum Vorjahr. [vgl. 15]

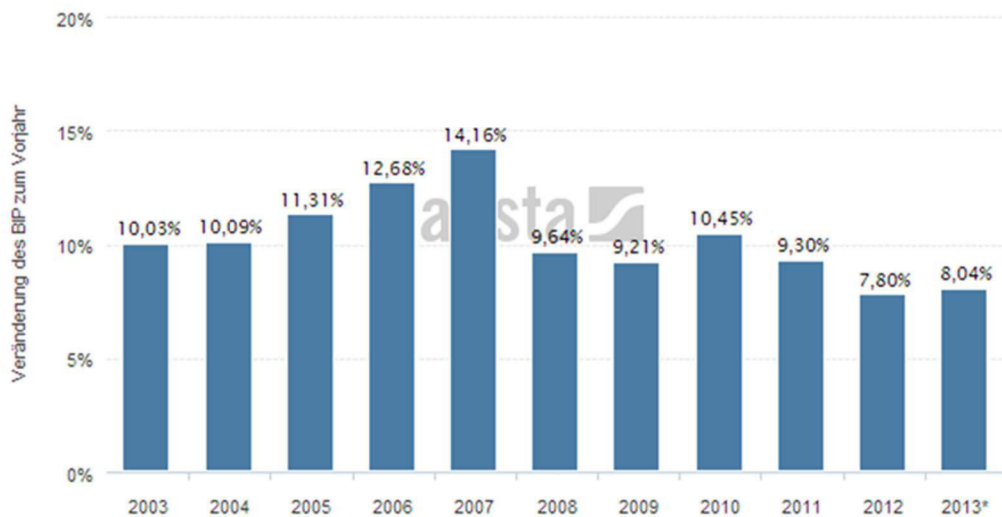


Abbildung 6: Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts

Seit 2011 schwächte sich das Wirtschaftswachstum immer weiter ab. Im Jahr 2012 lag es nur noch bei 7,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Trotz des sinkenden Wirtschaftswachstums sind deutsche Unternehmen optimistisch was zukünftige Geschäfte in China angehen. [vgl. 16]

Die Schätzungen für 2013 sagen einen leichten Anstieg voraus.

Auch der Export hat in China einen großen Sprung nach vorn gemacht. Die Abbildung zeigt den Verlauf von 2002 bis 2012. [vgl. 17]

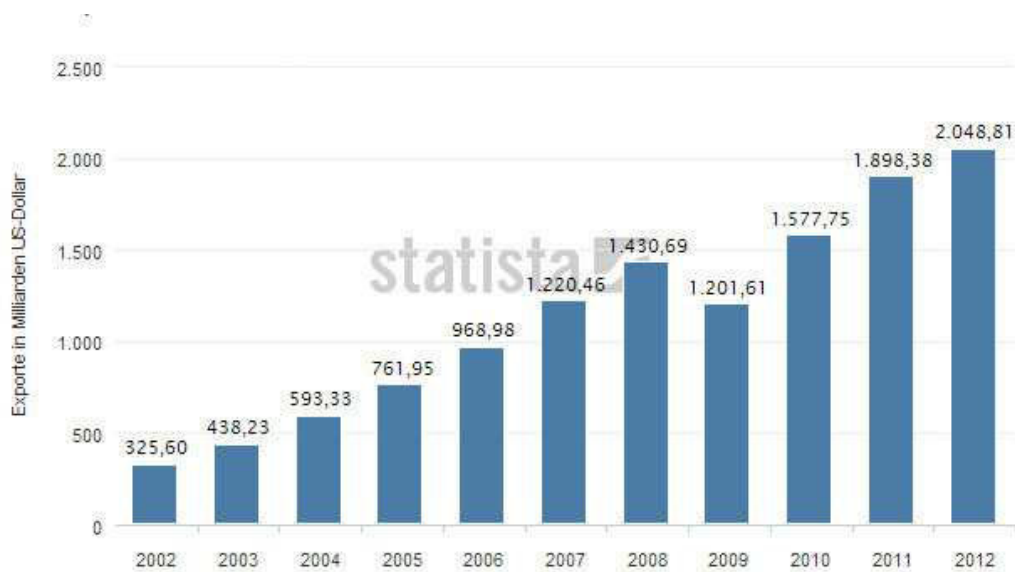


Abbildung 7: Export von Gütern (in Milliarden US-Dollar)

Nach jedem Aufstieg folgt ein Fall. China stößt an seine Grenzen und auch deutsche Exporteure spüren diesen Wandel. Deutschland ist von der Abkühlung der chinesischen Konjunktur und negativen Entwicklung der Wirtschaft betroffen. Doch China gibt nicht auf und kämpft um seine Wirtschaft. Der US-Ökonom Michael Pettis sagt gegenüber Spiegel Online voraus, dass das Bruttoinlandsprodukt weiter sinken wird. Weiter heißt es, dass das Wachstum auf drei bis vier Prozent sinken muss, damit die Wirtschaft in China sich ausbalancieren kann. Wird dies nicht passieren, droht China eine wirtschaftliche Stagnation, so Pettis. [vgl. 18]

6. Gründe und Entwicklung von Produktionsverlagerungen

6.1 Gründe

Es gibt unterschiedliche Gründe für Unternehmen, ihre Produktion ins Ausland zu verlagern. Damals waren die geringen Kosten der Hauptgrund. Heute gibt es neue Ziele für Unternehmen, die eine Auslandproduktion noch interessanter machen. Die Erschließung neuer Märkte und die Nähe zum Kunden zählen zu den neuen Motiven. [vgl. 19]

Der frühe Gang ins Ausland war für viele Unternehmen ein Grundstein des Erfolges. [vgl. 19]

Laut Klaus-Heiner Röhl, Mittelstandsexperte des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln, gehört der industrielle Mittelstand zu den Gewinnern der Globalisierung. Der wesentliche Grund dafür sei eine erfolgreiche Internationalisierung. Und auch Volkswirt Frank Wallau vom Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) bestätigt, dass die „Internationalisierung des deutschen Mittelstands“ [19] „eine echte Erfolgsstory“ [19] sei. Und sie sei sogar noch mehr. Nach Volker Treier, Außenwirtschaftsexperte des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), seien die internationalen Aktivitäten gar „eine Lebensversicherung für die deutschen Werke“ [19]. Erfahrungen zeigen auch, dass die Arbeitsplätze durch die Produktion im Ausland hier im Lande stabil seien. [vgl. 19]

Die DIHK gibt auf ihrer Frühjahrsbefragung 2011 bekannt: „Die weltweite Präsenz deutscher Unternehmen war Garant dafür, dass wir so gut aus der Krise gekommen sind“ [19]. [vgl. 19]

Für Unternehmen zählt nicht mehr der Kostenspar-Gedanke, so eine Umfrage des DIHK. Dieser Grund liegt bei der Umfrage auf dem niedrigsten Wert. Experten wie Klaus-Heiner Röhl, Mittelstandsexperte des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), warnen davor, nur wegen zu hoher Lohnkosten die Produktion zu verlagern, denn diese scheitern meist. Auch Volkswirt Frank Wallau vom Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) meinte, dass Unternehmen mehrere Gründe haben sollten, eine Produktion im Ausland zu starten. Man solle die Wahl des Standortes ganzheitlich betrachten. Oliver Räuscher, Berater von Roland-Berger, sagt, ein inzwischen viel wichtigeres Motiv für den Gang ins Ausland sei die Kundennähe und nicht mehr die Kosten. [vgl. 19]

Beispiel: Autozulieferer KIRCHHOFF

Für den Automobilzulieferer KIRCHHOFF lag der Grund für eine Produktionsverlagerung nicht in den Kosten. Für ihn zählte die Kundennähe als zentrales Argument. Das Unternehmen hat inzwischen 28 Werke weltweit. KIRCHHOFF ist von Anfang an dem Trend ins Ausland gefolgt. Ein Großkunde ist beispielsweise General Motors. Für KIRCHHOFF wären Lieferungen von Deutschland aus gar nicht möglich, da die Autobauer heutzutage Just-in-time Ware brauchen. Einen weiteren Erfolg hatte KIRCHHOFF mit der Übernahme des kanadischen Autozulieferers Van-Rob. [vgl. 19]

Eine Studie von der Deutschen Bank und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) hat ergeben, dass die eigene Produktionsstätte die meisten Ressourcen erfordert. Zudem sei sie die „risikoreichste Internationalisierungsform“ [19]. Thomas Lindner, Präsident des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) meint sogar, eine Auslandsproduktion sei „eine Ergänzung, kein Allheilmittel“ [19]. [vgl. 19]

Und man unterschätzt den Bonus, den Deutschland mit seiner gut ausgebauten Infrastruktur und ihrem Geflecht aus Unternehmen und Lieferanten bietet.

Manfred Duschl, Simba-Dickie Finanzchef, bemängelt nicht nur instabile Frachtraten, die bei der Verschiffung aus China anfallen, es kommen auch die regelmäßig ansteigenden Lohn- und Einkaufspreise hinzu.

Der Spielzeugriese sieht die Rückverlagerung als nicht mehr unumgänglich, wenn die Preise in China weiter steigen.

Räuscher, Berater von Roland Berger, weist darauf hin, eine detaillierte Untersuchung anzustellen bei der Standortwahl im Ausland. Man solle nicht nur die Kosten im Kopf haben, sondern auch über die anderen Faktoren nachdenken. Fragen zu stellen über das Marktwachstum im Land, wie ist die politische und gesellschaftliche Stabilität, wie sehen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus, gibt es eine gute Infrastruktur, wie groß sind die Wechselkursrisiken, sind die Partner vor Ort zuverlässig und wie wirkt sich das Klima auf die Produktion aus.

Laut dem Deutsche Bank Manager Ulrich Schürenkrämer haben die Unternehmen zu viel Optimismus beim Weg ins Ausland. Sie treffen zu schnell Entscheidungen und dies wirkt sich auf die Zukunft des Unternehmens aus, denn die Chance, dass der Schritt ins Ausland beim ersten Mal funktioniert, läge nur bei 50 Prozent.

Nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts seien die Hauptgründe für das Scheitern Qualitäts- und Lieferprobleme. [vgl. 19]

In der folgenden Abbildung werden die Motive einer Produktionsverlagerung ins Ausland ersichtlich.

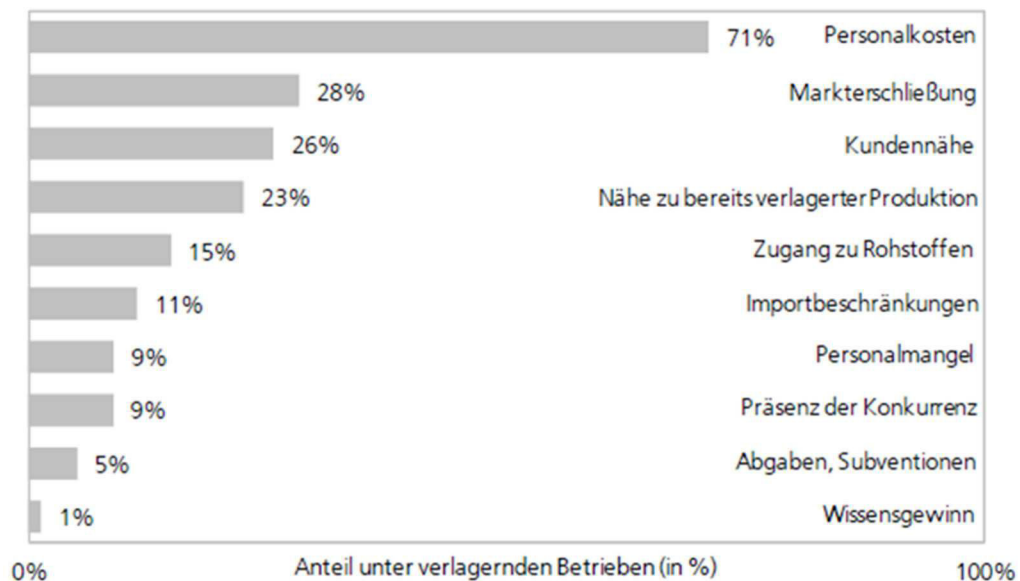


Abbildung 8: Motive Produktionsverlagerungen ins Ausland

Die Personalkosten als Kostenfaktor sind nach wie vor eines der Hauptmotive einer Produktionsverlagerung ins Ausland. Gefolgt von der Erschließung neuer Märkte und Kundennähe. Mit einer Produktion im Ausland kann gezielt auf Kundenwünsche vor Ort eingegangen werden. Hier werden nicht nur Transportkosten gespart. Auch die Nähe zu bereits verlagerten Produktionen sind Gründe für Unternehmen weitere Bereiche ins Ausland zu verlegen.

[vgl. 20], [vgl. 21]

6.2 Entwicklung

In einer Studie des Fraunhofer-Instituts in Zusammenarbeit mit der Hochschule Karlsruhe sollte erforscht werden, wie groß noch das Interesse an Produktionsverlagerungen ins Ausland seien. Die Studie ergab, dass die Produktionsverlagerungen im Jahr 2012 auf dem niedrigsten Stand waren seit Mitte der 90er Jahre. Die Quote der Unternehmen, die ihre Produktionskapazitäten in Deutschland abbauten und in einem anderen Land neu aufbauten, sank zwischen 2010 und 2012 auf 8 Prozent. Noch im Jahr 2003 waren es fast 25 Prozent an Unternehmen, die Teile der Produktion ins Ausland verlagerten, seither ist der Trend rückläufig.

Dennoch besteht das Interesse der Unternehmen an Investitionen für Produktionsressourcen im Ausland, jedoch sollen diese Entscheidungen bei der Produktionsverlagerung nicht zu Lasten des Mutter-Standortes werden.

Trotz alledem gibt es einen Rückgang an Neuverlagerungen ins Ausland. Dies sei bedingt durch die „schwindenden Vorteile“ [6], wie der ausländische Niedriglohn und die schlechtere Qualität. Währenddessen aber Gründe wie Investitionen in Wachstumsmärkte immer mehr überwiegen. Die Produktionskapazität deutscher Betriebe im Ausland liegt bei 21 Prozent, somit ist die deutsche Wirtschaft immer noch global präsent. Das entspricht einem Bruttoproduktionswert von circa 389 Milliarden Euro. [vgl. 6, 22, 23]

Laut der Welt und einer Umfrage des DIHK sollen im Jahr 2013 so viele deutsche Firmen ins Ausland gehen wie nie zuvor. Die Umfrage ergibt auch, dass es Unternehmen größtenteils nach China zieht. Von dem Image als Billigstandort will China weg. Mit der Verlagerung deutscher Firmen und der guten Qualität, die deutsche Produkte auszeichnen, wird sich auch China hin zu einer Produktionsstätte höherwertiger Produkte entwickeln. [vgl. 20]

Gründe wie die Kosten haben bei Entscheidungen einer Produktionsverlagerung an Bedeutung verloren. Während 2003 noch 42 Prozent der Unternehmen als Motiv die Kosten sahen, ist es heute nur noch jedes fünfte Unternehmen. Der sinkende Anteil ergibt sich daraus, dass im Jahr 2013 mehr Industriebetriebe im Ausland investieren wollen, währenddessen die Zahl der Unternehmen, welche aus Kostengründen Produktionsverlagerungen vornehmen, konstant bleibt. [vgl. 20]

Bei der Betrachtung der Rückverlagerer liegt die Relation Verlagerung – Rückverlagerung bei circa vier zu eins und bleibt damit stabil. [vgl. 21]

Trotz der sinkenden Zahlen bleibt China nach wie vor eine beliebte Produktionsstätte für Unternehmen. Die folgende Abbildung zeigt, in welche Länder deutsche Firmen am meisten investieren.

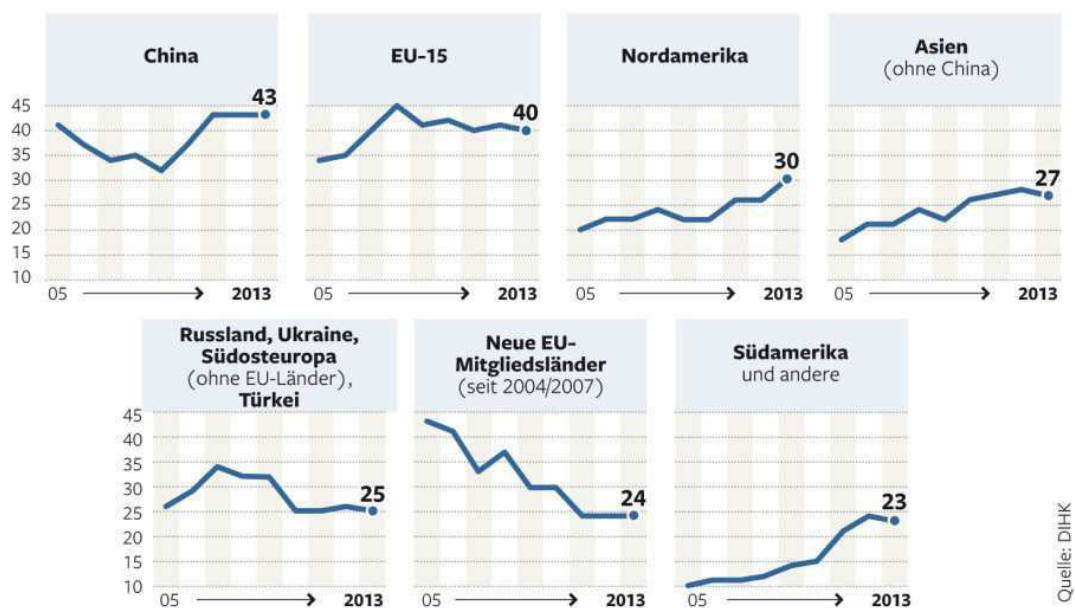


Abb. 9: Investitionen deutscher Firmen im Ausland

Bei der Produktionsverlagerung nach China muss noch mit weiteren Herausforderungen gerechnet werden. China ist für sein Wirtschaftswunder bekannt, dennoch gibt es auch eine Kehrseite. Hierzu zählen der zunehmende Unterschied zwischen Arm und Reich, Stadt und Land, die wachsende Arbeitslosigkeit und Umweltprobleme. [vgl. 23]

6.2.1 Rückverlagerung

In der aktuellen Studie des Fraunhofer-Instituts kam man zum Ergebnis, dass die Rückverlagerungen zu 2009 weiter gesunken sind und nun bei 2 Prozent liegen.

In der Abbildung werden die Motive für die Rückverlagerungen verdeutlicht.

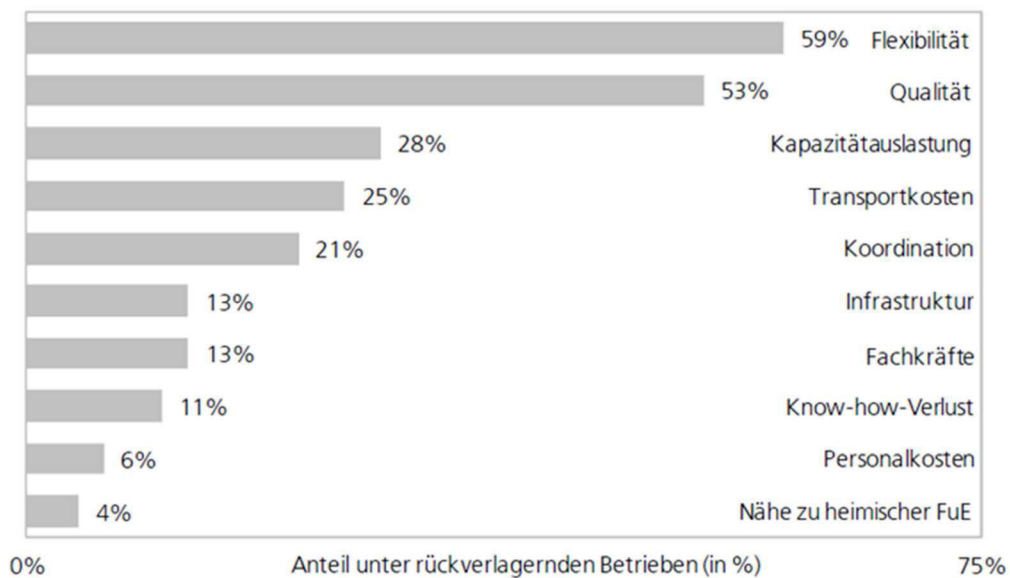


Abbildung 10: Motive für Rückverlagerung

In der Befragung des Fraunhofer-Instituts liegt die Flexibilität mit 59% auf dem ersten Platz bei den Motiven der Rückverlagerungen. Danach folgen die Qualität mit 53% und die Kapazitätsauslastung mit 28%. [vgl. 21]

7. Fazit

Unter Punkt 3.4 wurde schon einmal verdeutlicht, welche zukünftigen Pläne die reboon in China anstrebt. Natürlich bleibt die Option immer offen, die Produktion eventuell irgendwann wieder nach Deutschland zu verlagern. Bis dahin ist und bleibt China mit all den Vor- und Nachteilen die Produktionsstätte.

Die reboon ist mit diesem Schritt ein großes Risiko eingegangen. Als junges und doch sehr unerfahrenes Unternehmen in eine Welt einzutreten, welche sich so rasend schnell verändert.

China ist kein Land der großen erfolgreichen Innovationen, dennoch spürt man hier die größten Veränderungen in der Wirtschaft. Deutschland hingegen ist das Innovationsland schlechthin. Aspirin, Zündkerze, Autos, Dieselmotor, Fernsehen, Buchdruck, Computer, Düsentriebwerk, Röntgentechnik, das sind nur einige der unzähligen großen Innovationen aus Deutschland. Diese Erfindungen sind nicht nur Innovationen, sondern auch Qualitätswaren. Deutsche Waren sind Qualitätswaren. Ein „Made in Germany“ wird gern von Verbrauchern gesehen. Ein „Made in China“ erhält oft kritische Blicke.

Die Frage, ob in China produzierte Ware gute Qualität haben kann, kann durchaus mit „Ja“ beantwortet werden. In China sind viele deutsche Unternehmen ansässig. Also gehen die Innovationen und Qualitätsstandards mit nach Fernost.

Unternehmen entscheiden sich meist aus Kostengründen für eine Verlagerung. Von Bedeutung sind aber auch das Thema Markterschließung und die Nähe zum Kunden.

Allerdings sind auch die häufigsten Gründe für Rückverlagerungen die wenig vorhandene Flexibilität oder nicht erreichte Qualitätsstandards. Die Beweggründe sind jedoch für jedes Unternehmen unterschiedlich.

Aus Sicht der reboon sind hier eindeutig die Kosten ausschlaggebend gewesen. Als junges Unternehmen müssen alle Alternativen genutzt werden, die ein Weiterbringen am Markt ermöglichen.

Das Unternehmen wird sich mit der Auslandsproduktion noch vielen Herausforderungen stellen müssen, so wie auch andere Unternehmen. Der Gang in ein fremdes Land mit fremden Kulturen stellt so manche neue Aufgaben.

Die Vor- und Nachteile, die jedes Unternehmen mit dem Schritt ins Ausland erlangt, sind individuell wie die Unternehmen selbst. Für die einen spielt Qualität keine Rolle. Hier zählt es mehr auf Masse zu produzieren. Andere setzen auf Qualität und werden mit der Arbeitsweise der Chinesen konfrontiert.

Jedes Unternehmen muss sich neuen Herausforderungen stellen und Risiken eingehen. Risiken die auch existenzgefährdend sein können.

Der Schritt einer Auslandsverlagerung ist und wird immer eine ereignisreiche Erfahrung für Unternehmen sein.

Literaturverzeichnis/ Quellenverzeichnis

[1]

Interview mit dem Geschäftsführer Tilo Messner

Anhang Gesprächsprotokoll

[2]

2 Jahre Berufserfahrung im Unternehmen

[3]

GfK: Media Tablets – Garant für Wachstum

URL: <<http://www.gfk.com/de/news-und-events/presse/pressemitteilungen/seiten/media-tablets-garant-f%C3%BCr-wachstum.aspx>>

04.09.2013

[4]

Watzlawick, Paul

URL: <<http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>>

02.09.2013

[5]

Allhoff, Dieter-W; Allhoff, Waltraud: Rhetorik und Kommunikation. 14. Aufl.: reinhardt, 2006. – 16 S.

[6]

Spiegel Online: Verlagerung von Fabriken: Deutsche Firmen fliehen kaum noch ins Ausland

URL: <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/zahl-der-verlagerung-von-produktion-ins-ausland-deutlich-gesunken-a-891647.html>>

06.09.2013

[7]

Bundeszentrale für politische Bildung: Globalisierung Zahlen und Fakten

URL: <<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/>>

30.08.2013

[8]

statista, Das Statistik-Portal: China: Gesamtbevölkerung von 2003 bis 2013

URL:

<<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/19323/umfrage/gesamtbevoelkerung-in-china/>>

15.09.2013

[9]

Kamp, Matthias; Wirtschaftswoche: Globalisierung: Brutale Konkurrenz in China

URL: <<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/globalisierung-brutale-konkurrenz-in-china/6495936.html>>

28.09.2013

[10]

Auswärtiges Amt: Beziehungen zwischen der Volksrepublik China und Deutschland

URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html>

20.08.2013

[11]

Wirtschafts-Butler: Produktionsstandort – China vs. Deutschland

URL: <<http://www.wirtschafts-butler.de/produktionsstandort-china-vs-deutschland/>>

10.10.2013

[12]

DA Legal Rechtsanwaltskanzlei: Produktionsstandort China

URL: <<http://www.da-legal.com/blog/china-japan/china/produktionsstandort-china>>

25.09.2013

[13]

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: China Wirtschaft

URL: <<http://liportal.giz.de/china/wirtschaft-entwicklung/>>

03.10.2013

[14]

Chinaseite: Überblick über die chinesische Wirtschaft

URL: <<http://www.chinaseite.de/china-wirtschaft/ueberblick-wirtschaft-china.html>>

20.08.2013

[15]

statista, Das Statistik-Portal: China: Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts von 2003 bis 2013

URL: <<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14560/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-china/>>

05.09.2013

[16]

OWC Verlag für Außenwirtschaft: Deutsche Unternehmen in China optimistisch

URL: <<http://www.owc.de/2012/06/27/deutsche-unternehmen-in-china-optimistisch/>>

28.08.2013

[17]

statista, Das Statistik-Portal: China: Export von Gütern von 2002 bis 2012

URL: <<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/15722/umfrage/export-von-guetern-aus-china/>>

05.09.2013

[18]

Hecking, Claus; Spiegel Online: China: Das Wirtschaftswunderland muss sich neu erfinden

URL: <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/china-kaempft-um-sein-wirtschaftswunder-a-913196.html>>

01.10.2013

[19]

Deutsche Bank: Produktion im Ausland

URL: <<http://www.firmenkunden.deutsche-bank.de/de/content/publikationen/ausland.html>>

10.08.2013

[20]

Von Borstel; Stefan; Die Welt: Deutsche Firmen drängen ins Ausland wie nie zuvor

URL: <<http://www.welt.de/wirtschaft/article114879286/Deutsche-Firmen-draengen-ins-Ausland-wie-nie-zuvor.html>>

18.09.2013

[21]

Zanker, Christoph; Kinkel, Steffen; Maloca, Spomenka; Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung: Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus

URL: <<http://www.isi.fraunhofer.de/isi-media/docs/i/de/pi-mitteilungen/PI-63.pdf>>

01.09.2013

[22]

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung:
Produktionsverlagerungen auf niedrigstem Stand seit 18 Jahren

URL: <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/service/presseinfos/2012/pri12-22_rueckverlagerung_produktionsverlagerung.php>

15.10.2013

[23]

Bundeszentrale für politische Bildung: Volksrepublik China

URL: <<http://www.bpb.de/izpb/8835/volksrepublik-china>>

28.09.2013

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1

Provinz Guandong

URL: <http://guangdong.hihomechina.com/_image/map/china/guangdong/guangdongmap.gif>

15.08.2013

Abbildung 2

Das Boonbag

Fotomaterial reboon GmbH

Abbildung 3

Das booncase

Fotomaterial reboon GmbH

Abbildung 4

statista, Das Statistik-Portal: Prognose zum Absatz weltweit

URL: <<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165462/umfrage/prognose-zum-weltweiten-absatz-von-media-tablets-bis-2015/>>

04.09.2013

Abbildung 5

OWC Verlag für Außenwirtschaft: Standorte deutscher Firmen in China

URL: <<http://www.owc.de/cms/wp-content/uploads/2012/12/Standorte.jpg>>

28.08.2013

Abbildung 6

statista, Das Statistik-Portal: Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts von 2003 bis 2013

URL: <<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14560/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-china/>>

05.09.2013

Abbildung 7

statista, Das Statistik-Portal: Export von Gütern von 2002 bis 2013

URL: <<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/15722/umfrage/export-von-guetern-aus-china/>>

20.09.2013

Abbildung 8

Zanker, Christoph; Kinkel, Steffen; Maloca, Spomenka; Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung: Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus :

Motive Produktionverlagerungen ins Ausland

URL: <<http://www.isi.fraunhofer.de/isi-media/docs/i/de/pi-mitteilungen/PI-63.pdf>>

01.09.2013

Abbildung 9

Von Borstel; Stefan; Die Welt: Deutsche Firmen drängen ins Ausland wie nie zuvor:

Investitionen deutscher Firmen im Ausland

URL: <<http://www.welt.de/wirtschaft/article114879286/Deutsche-Firmen-draengen-ins-Ausland-wie-nie-zuvor.html>>

18.09.2013

Abbildung 10

Zanker, Christoph; Kinkel, Steffen; Maloca, Spomenka; Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung: Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus :

Motive für Rückverlagerung

URL: <<http://www.isi.fraunhofer.de/isi-media/docs/i/de/pi-mitteilungen/PI-63.pdf>>

01.09.2013

Anlage

Gesprächsprotokoll

Gründe für eine Produktionverlagerung ins Ausland?

- Hauptgrund Kosten für die Produktion
- Preisproblem mit Handel (Gesamtkosten und Zielverkaufspreis 15,00 Euro) - kein großes Spannungsfeld, Folge Verlagerung der Produktion

Vorteile und Nachteile für das Unternehmen

Vorteile:

- günstigere Produktion in China
- später als logistisches Versandzentrum
- chinesischer Markt nicht uninteressant

Nachteile:

- keine Nachteile eher Herausforderungen
- aufgrund Entfernung – logistischer Aufwand, Aufwand vor Ort zu sein, schwierige Koordination
- Herausforderungen: kulturelle Unterschiede, Kommunikation, Qualitätsstandard

Produzentensuche

- alibaba.com - Online-Business-to-Business-Marktplatz
- Auswahl verschiedener Case-Hersteller
- Zusendung Materialien für Musterbau
- boonbag minderkomplexes Produkt (3Teile)
- nach Prüfung der Muster – Produzentenwahl
- Zahlungskriterium: Sicherheitsorientiert
 - Anzahlung Prozentsatz X
 - weitere Zahlungen nach Ende Produktion und Eintreffen im Hafen

Vorteile und Nachteile

Vorteile:

- kurze Wege - keine Flugkosten für Dienstreisen

Der Auftrag per Mail

Vorteil:

- keine Flugkosten für Dienstreisen
- Probleme wurden über Videokonferenzen gelöst
 - ein Muss während der Produktion vor Ort zu sein
 - aus Kostengründen nicht möglich gewesen
 - Qualität der Produkte war annehmbar

Nachteil:

- reboon hatte Glück das alles relativ gut funktionierte -> boonbag minderkomplexes Produkt
- China, persönliche Kontakt zum Auftraggeber wichtig
- Zeitverlust, die gesamte Organisation lief via Mails ab
 - Änderung bekanntmachen machen, Umsetzen in China, Muster wieder zurück senden – 2-3 Wochen
 - jede Frage zieht sich in die Länge
- eines der Gründe warum die Organisation zukünftig anders ablaufen muss
- erste Bestellung ca 4000 Stück
- Vorgaben durch technische Zeichnungen

Bedenken des Unternehmens

- ob Ware in Deutschland überhaupt ankommt

Wie wurde die erste Ware nach Deutschland gebracht

- Versand der Ware
 - gesplittet, 1000 Stück unbefüllt per Luftfracht, Rest befüllt per Schiff
 - Nachteil: unbefüllten boonbags bekamen durch den Flug Knicke

Erkenntnis nach Produktionsende?

- viele Probleme
- ausgeübter Zeitdruck, Maschinen benötigten bessere Ölung -> Flecken auf dem boonbags
- zu sehender Anzeichnungsstift, musste ebenfalls ausgebessert werden
- trotz Probleme und Zeitdruck lief Produktion gut -> minderkomplexes Produkt
- sehr zeitintensiv

Neuer Produzent/ Zweite Produktion

- Erfahrung aus erster Produktion - zweite Produktion wird anders laufen
- booncase – weitaus komplexeres Produkt
- neuer Produzent
 - China? Erster Produzent Sitz Shenzhen
 - Researches weltweit und China
 - Provinz und Stadt, Osten keine Firmen ansässig
 - Ergebnis Liste 15 Hersteller, Auswahl 10 Hersteller
 - persönliche Termine, Produktionsbesichtigung
- Technik und Know-how weitergegeben – unumgänglicher Schritt
- Materialbeschaffung in China, somit war klar das die Produktion auch in China bleiben würde

Wechsel Produzent - Warum?

- Erfahrung mit ersten Produzenten kann angewendet werden bei einem Neuen
- besseren Auftreten nach außen hin
- weiterentwickeltes boonbag und booncase sollten hergestellt werden
- boonbag Hüllenprodukt
- intensive Suche nach Case-Herstellern
- reboon technische Zeichnungen sehr stark, Umsetzung musste durch Produzenten erfolgen

Anfänglichen Fehler

- von der ersten Produktion an
 - Organisation lief komplett über E-Mails ab, aus Kostengründen aber nicht anders möglich gewesen
 - Informationen, technischen Zeichnungen und das Know how dem Erstproduzenten überlassen – keine Geheimhaltungsverträge
 - Gesprächsprotokolle führen
 - unterschiedliche Kulturen was Geschäfte angeht
 - Gespräche nur mit der obersten Leitung führen
 - Verhalten oft unprofessionel
 - Musterbau ohne Überwachung
 - keine Besichtigung der Produktionsstätte

- Ablauf Produktion anders als in Deutschland
- unterschiedliche Auffassungsgabe, Logik, Verständnis
- zweiter Produzent
 - zu schwer produzierendes Design – Produktionsgegebenheiten anpassen
 - Fähigkeiten der Mitarbeiter waren mangelhaft
 - keine Hilfsmittel – nicht in Produktion gedacht
 - keine Alternative bei Ausfall des Produzent

Weitere Erfahrungen

- geschätzter persönliche Kontakt
- typische chinesische Traditionen (Einladung Essen)
- Kommunikationsprobleme mit Produzenten
- zweiter Produzent großer Hersteller (Hama) – kein respektvolles Verhalten gegenüber reboon

Sicherung der Produkte

- gar nicht beziehungsweise nicht sinnvoll
- Hinweise an Produzenten
- Glück – kein gutes Muster vorhanden

Neuer Produzent

- Grundsatz – egal wer produziert, Vorgaben werden so angepasst das jeder die Produkte zusammen „bauen“ kann
- Schritte auf kleine Schritte runter gebrochen – mit Stationsübersichten
- Faktor: Qualitätsmanagerin vor Ort – wichtigste Person während der Produktion
- Design wurde an Gegebenheiten angepasst, einfacher gestaltet (nicht zu Abzügen der reboon)
- Qualitätsmanagerin und Produktdesign – engere Zusammenarbeit
 - FMEA – Bestandteile in Funktionsgruppe zu gliedern
 - Fehlerausschluss vorab
- mehr Produktmaterial und Fotos für den Produzenten als Vorlage

- unter Anleitung des Unternehmens wurde produziert
 - verstehen sie die einzelnen Schritte?
- chinesische Arbeiter eher visuell orientiert, keine Maßeinheiten
- booncase, funktioniert dieses System auch
- Anleitung wie man die Anleitung versteht
- einbinden der Ingenieure
- Prozessqualitätskontrolle, nicht mehr nur am Ende
- simulierte Massenproduktion – wie klappt das System?
- Ideen des Produzenten versuchen umzusetzen bzw die Möglichkeit geben sich einzubringen
- Kontrollen wird es immer geben, dennoch realistisch diese runterzuschrauben
- Rohmaterialien sollen selber organisiert werden
- mehr Dienstreisen vor größeren Prozessschritten
- Protokolle führen – System sauber zu integrieren
- Erfahrungen können für die Zukunft helfen
- mehr Kontrollen
- BOM - Materialspezifikation
- Geschäfte anders als in Deutschland – Vertrag wenig Bedeutung

Materialbeschaffung

Erster Produzent

- Materialbeschaffung lief über Produzent
- Gefahr – keinen Wissen über die Materialbeschaffenheit (bspw Velour, Fasern dürfen nicht reißen)
- Produzent Kontrolle über Rohware, kann auch optimieren
- Fehlerquellen seitens Produzent aber auch vom Warenlieferanten

Zweiter Produzent

- Rohmaterialienmarkt – Ladenzeilen
- direkte und indirekte Bestellungen möglich
- Material – es gibt gute Qualität, man diese nur finden
- Kontakte Rohmaterialienmarkt, gutes Netzwerk aufbauen

- Vorteil bei Selbstbezug der Materialien
 - verschiedene Produzenten – gleiche Rohmaterialien – gleiches Endprodukt
- Produzent ist mit Produktion schon etwas überfordert – keine weiteren Verantwortungen wie Materialbeschaffung
- Preis wird auch transparenter – Aushandeln der Rohmaterialpreises
- besser zu kalkulieren, vergleichbarer
- mehrere Produzenten vergleichbar – teurer gleich besser?
- am Ende kommt überall das gleiche Produkt raus
- ähnlich wie Mc Donald's

Auswirkungen auf das Unternehmen

- zukünftig mehrere Produzenten parallel, mit wachsendem Umsatz
- zwei Hauptproduzenten, zwei mit kleineren Massen
- gutes Verhandlungsgeschick half bei Problemen
 - 4000 Stück waren nicht nutzbar, Neuproduktion ohne großen Aufpreis
- war bisher strategisch sinnvoll
- aus Fehlern lernt man
- mit Qualitätsmanagerin werden zusätzlich Erfahrungen gesammelt

Mitarbeiter vor Ort – Was bedeutet es für das Unternehmen?

- es kann viel nach Deutschland verschoben werden
- Entscheidungen trifft das Management
- taktische Ausspielen der dritten Person

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Halunau'.

Mittweida, Oktober 2013